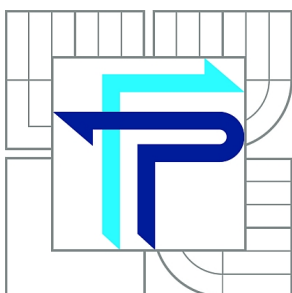




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VLASTIMIL NĚMEC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vlastimil Němec

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Reporting vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Reporting of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

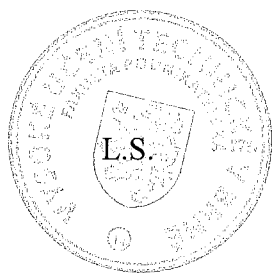
Závěr

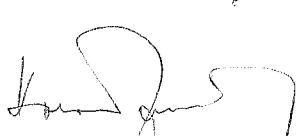
Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, Jana. Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 120 s. ISBN 80-247-0066-2
- INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- MACHAČ, O. Reporting jako součást informačního systému. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- MULFORD Charles W., Creative cash flow reporting: uncovering sustainable financial performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 414 s. ISBN 0-471-46918-1
- SHAW, J.C., ARNOLD, J.A., COOPER, M. Financial Reporting the Way Forward. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 1990. ISBN 1-85355-131-7
- ŽÁROVÁ, Marcela, David PROCHÁZKA a Jana ROE. Financial reporting in the Czech Republic. Prague: Oeconomica, 2011, 107 s. ISBN 978-80-245-1779-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou reportingu jako nástroje pro tvorbu uceleného systému dat a ukazatelů o vypovídajících činnostech dané společnosti ve srozumitelné a uživatelsky ucelené formě. Dále demonstruje pomocí praktického využití příkladů a forem reportů, jak poukázat na zásadní a často se opakující nedostatky a chyby při užití obchodních informací. Na základě podrobných analýz jsou vyhodnoceny vybrané reporty a jsou zformulována doporučení umožňující zefektivnění procesu při reportování. Vybrané reporty jsou doplněny o řadu nových informací, které umožní zkvalitnit řídicí proces a tím vedou k úsporám. Tyto úspory jsou detailně rozebrány v jednom z doporučení práce na zavedení CRM IS.

Klíčová slova

Reporting, Business Intelligence, Controlling, Rozpočet, Customer Relationship Management IS, KPI, Time Management, Plánování, SWOT analýza, SLEPTE analýza, SMART analýza

Abstract

This work deals with reporting as a tool for the creation of a comprehensive system of data and indicators testifying about the company's activities in an understandable and user-compact format. Further demonstrated by the practical use of examples and forms of reports to highlight the crucial and often repetitive deficiencies and errors in the use of business information. Based on detailed analyzes are evaluated selected reports and recommendations are defined to make the process of reporting more effective. Selected reports are supplemented by a range of new information that will enhance the management process and therefore lead to savings. These savings are discussed in detail in one of the recommendations of the work on the introduction of CRM IS.

Key words

Reporting, Business Intelligence, Controlling, Budget, Customer Relationship Management IS, KPI, Time Management, Planning, SWOT Analysis, SLEPTE Analysis, SMART Analysis

Bibliografická citace práce

NĚMEC, V. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května. 2014

.....
Bc. Vlastimil Němec

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc., za její cenné rady a vstřícnost, se kterou ke mně při vedení práce přistupovala.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problémů a cíle práce.....	11
2 Teoretická východiska práce.....	12
2.1 Reporting	12
2.2 Business Intelligence	17
2.3 Controlling.....	19
2.4 Rozpočet	20
2.5 Customer Relationship Management.....	21
2.6 KPI.....	22
2.7 Využití Microsoft Office	23
2.8 Time Management	23
2.9 Organizační struktura	25
2.10 Metody analýz	27
2.10.1 Obecné metody.....	27
2.10.2 Speciální metody	28
3 Analýza problému a současné situace.....	32
3.1 Charakteristika firmy	32
3.2 Analýza stávajícího reportingu.....	37
3.2.1 Report obchodník => Vedoucí týmu.....	37
3.2.2 Report klíčového obchodníka střednímu managementu	40
3.2.3 Reporting středního managementu TOP managementu.....	40
3.2.4 Reporting marketingového oddělení střednímu manažerovi	47
3.2.5 Provozní reporting středního managementu TOP managementu	47
3.3 SLEPTE analýza.....	49
3.4 SWOT analýza.....	53
4 Analýza systému reportů.....	56
4.1 Cíle výzkumu.....	56
4.2 Návrh výzkumného procesu	56
4.3 Stanovení příslušných výzkumných metod	57
4.4 Lokalizace a charakteristika dat.....	59

4.4.1	Seznam otázek pro stávající zaměstnance.....	59
4.4.2	Seznam otázek pro nově příchozí zaměstnance	60
4.5	Znalostní test.....	60
4.5.1	Příklady	61
4.6	Chybovost v reportu	62
4.7	Porovnání CV zaměstnanců s reálnou skutečností	62
4.8	Analýza zjištěných poznatků z výzkumu	62
4.8.1	Otevřené odpovědi na otázky	65
4.8.2	Znalostní test stávajících a nových zaměstnanců, vyhodnocení	65
4.8.3	Chybovost v reportu	66
4.8.4	Porovnání CV zaměstnanců s reálnou skutečností.....	70
4.9	Tvorba mapy rizik vyplývajících z výzkumu	71
4.10	Vyhodnocení výsledků pomocí SWOT analýzy	73
4.11	Návrhy a doporučení z oblasti výzkumu	74
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	76
5.1	Time management	76
5.2	Doporučení v reportu obchodníka střednímu manažerovi	78
5.3	Návrhy a doporučení klíčového obchodníka střednímu manažerovi	80
5.4	Customer Relationship Management IS	82
5.5	Návrhy a doporučení při reportu středního managementu TOP managementu	91
5.6	Návrhy a doporučení v oběhu ks textilií.....	94
5.7	Návrhy a doporučení z oblasti výzkumu	95
5.8	Návrhy a doporučení z oblasti provozního reportu	95
5.9	Návrhy a doporučení z oblasti reportu mezd.....	98
6	Závěr	99
	Seznam použité literatury.....	100
	Seznam obrázků	103
	Seznam tabulek	104

Úvod

Reporting se dnes široce využívá, ale ne vždy je využíván efektivně. Nebývá propojený s Business Intelligence a nevyužívá potenciál Customer Relationship Management IS, protože uživatelé neumí definovat jasně svoje požadavky.

Aktuálnost vyplývá i z rychle měnících se podmínek na trhu, na který je třeba bezprostředně a pružně reagovat.

Vzhledem k rychlosti a pružnosti konkurence musí být firmy připraveny správně identifikovat příležitosti na trzích, k čemuž slouží také oblast reportingu. Správné uchování dat a evidence pro další rozvoj a růst společnosti, vhodné využití nástrojů pro tvorbu další strategie je opřeno o kvalitní informační systém a tvorbu systému reportování. Rychlost a pružnost reakce na konkurenční prostředí je přímo závislá na produktivitě práce a nastavených systémech. Ty společnosti, které se nepřizpůsobí kvalitně řízenému internímu prostředí, nemají v dnešní době schopnost růstu a vlastně bude otázka času, kdy se z trhu stáhnou či odejdou úplně. Je tedy nutno konstatovat, že sběr a práce s informacemi z daných trhů a jejich následné alokování do výkazů a reportů je dnes klíčovou oblastí pro další udržitelný rozvoj. Bez takovýchto informací se již firmy neobejdou. Je zde pouze rozdíl v rychlosti a kvalitě uchování dat a následném efektivním využití pro oblast rozvoje podniku.

Podmínkou pro to, aby systém reportů byl schopen splnit potenciál v tomto způsobu poskytování informací, spočívá v provedení kritické analýzy stávajícího systému reportování, kdy klíčovou otázkou je komu a především k čemu mají informace na příslušné rozhodovací úrovni posloužit, proto je potřeba si uvědomit, že bez důkladné analýzy procesů nelze reporting zlepšovat, je nutné ho chápat jako komplexní systém. Je tedy důležité mít o podniku dostatečné informace. Firmou, pro niž je práce zpracována, je firma Berendsen Textil Servis s.r.o. a autor je zaměstnán na pozici vedoucího obchodního týmu.

1 Vymezení problémů a cíle práce

Definování problémů:

V oblasti obchodního prostředí se firmy setkávají s nízkou kvalitou tvrdých dovedností svých zaměstnanců. Proto je potřeba najít správnou a vyváženou porci reportu, která je v souladu s obchodní aktivitou dílčích obchodníků. Obecně by měl být obchodník v terénu u zákazníků a budovat další rozvoj spolupráce. Důležitou součástí hraje nalezení harmonie mezi časem stráveným v terénu a minimalizování času stráveného při administrativní práci, která je svým způsobem neekonomická.

Do základních cílů práce jsou zahrnuty:

- ✓ Efektivní nakládání s časem
- ✓ Optimalizace nastaveného systému reportování
- ✓ Efektivní využití indikátorů KPI's a semaforového systému
- ✓ Nastavení parametrů hodnocení obchodních případů
- ✓ Zakoupení CRM IS

Do oblasti cílů výzkumu jsou zahrnuty:

- ✓ Znalost práce Microsoft Office
- ✓ Časová vázanost na administrativní práci na reportech
- ✓ Věcný přínos pro firmu

2 Teoretická východiska práce

Autor čerpal z mnoha teoretických publikací, knih a webových zdrojů zaměřených na analýzu dat a jejich následné převedení do reportů. Dále byly využity podklady analyzované společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

Pro rozšíření dané problematiky bylo čerpáno z podkladů od mateřské společnosti a sesterských společností z evropských zemí, zejména se jednalo o podklady pro zasílání reportů, dílčích výkazů a jakési unifikované formy napříč evropskými zeměmi.

2.1 Reporting

Přesná definice slova reporting vychází z anglického překladu jako: „*Podávání přehledových zpráv (informací) o průběhu a stavu daných aktivit či prací*“.¹

Široký okruh zainteresovaných osob v podniku chce vědět co nejvíce informací o průběhu a vývoji aspektů v daném podniku. Napříč všemi úrovněmi manažerského řízení od nejvyššího managementu po manažery první linie. Je důležité znát výsledky, od kterých se odráží výkonnost, efektivita a produktivita zaměstnanců, řízení vztahu se zákazníky či dodavateli. Každý jak z vedoucích pracovních pozic, tak i z pohledu majitelů a investorů řeší vstupní náklady. Z toho vyplývá pohled a postoj na vstupy. Některé indikátory jsou pro všechny zainteresované strany stejné. Je to rychlost a reakce v řešení.

Díky reportům získají dané okruhy strukturované informace v přijatelné formě. Měly by také plnit funkci v jednoduchosti ovládání. Nemělo by docházet k časovým ztrátám a reporty by měly být velmi snadno obsluhovány. Zbytečné kroky navíc mohou obecně uživatele jen zdržovat a snižovat tak konečný výsledek.

Cílem všech skupin je nalézt nejvhodnější řešení a znát tak konkrétní výsledek. Správný přehled v datech může pomoci odstranit následné a dílčí chyby a pomoci v následné tvorbě plánů.

¹ Kolektiv autorů: *ABZ Slovník cizích slov* (online), 2005-2014 (cit. 2014-16-2)
Dostupné z: www.slovník-cizich-slov.abz.cz

Management reporting:

„Řešení týkající se manažerského výkaznictví zahrnující činnosti spojené s přípravou vrcholových manažerských výkazů, nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI's) na podnikové úrovni, definici "Balanced Scorecard" a implementace specializovaných reportingových aplikací pro vedení společnosti.“²

Klíčové ukazatele KPI's budou probrány v průběhu diplomové práce detailněji. Indikátory jsou nastaveny na aktivitní a výsledkové. „Balanced Scorecard“ řeší hlavní ukazatele výkonnosti podniku.

Obecný report
Základní informace o zákaznících a dodavatelích
Informace o obchodním případě (základní údaje)
Informace o provedených aktivitách a procesech
Informace o dokumentech, výkazech, stylech

Tabulka 1 Vlastní zdroj struktury obecného reportu

Podle způsobu vypracovávání se reporting člení na statický, dynamický a ad-hoc.

Druhy reportingu:

✓ Statický reporting

„Tento typ reportingu je vhodný zejména pro vizualizaci informací standardní struktury a vzhledu s takřka neměnnými vstupními parametry. Hodí se dobře pro finanční výkaznictví (např. konsolidované výkazy za poslední kvartál), přehledy o prodeji produktů nebo automaticky pravidelně zasílané/generované reporty“.³

✓ Dynamický reporting

„Charakter dynamického reportingu je hodně podobný statickému, s tím rozdílem, že uživatel může ovlivňovat obsah a formu reportu zadáváním vstupních parametrů. Tento typ je vhodný pro přehledy vztahující se k předem neznámým časovým obdobím, kategoriím produktů a zákazníků, v případě potřeby lze částečně ovlivnit i

² Mibcon a.s.: *Reporting a analýzy* (online), 2010 (cit. 2014-16-2)

Dostupné z: <http://www.mibcon.cz/cs/co-delame/epm/reporting-a-analyzy>

³ Tamtéž.

*design samotného reportu. Výhodou dynamického reportu je přizpůsobení reportu potřebám konkrétního uživatele“.*⁴

Hlavním přínosem dynamického reportu pro uživatele je možnost doplnit dílčí kritéria, které potřebuje uživatel aktuálně zjišťovat.

✓ **Ad-hoc reporting**

*„Uživatelé, kteří si již nevystačí ani s jedním ze zmíněných typů reportu, mají možnost vytvořit si report, který bude odpovídat jejich konkrétním potřebám v dané chvíli - Ad hoc report. Ad hoc reporty se hodí v situacích, kdy je těžko dopředu určit, jaký obsah a formu má daný report splňovat, případně tyto informace ještě vůbec nejsou známy. Uživatel se po vytvoření Ad hoc reportu může rozhodnout, zda svůj účel splnil, a smazat ho případně může definici reportu uložit pro pozdější opětovné využití a tím z Ad hoc reportu vytvořit report statický anebo dynamický. Výhodou Ad hoc reportů je jejich nezávislost na vývojářích reportních systémů (uživatel si může report vytvořit sám) a mít možnost vytvořit si report až ve chvíli, kdy jeho potřeba nastane, a budou známy všechny informace potřebné k definici reportu“.*⁵

Toto sofistikované řešení může velmi pomoci při tvorbě všech druhů reportů jak z pohledu jednoduchosti, tak i z pohledu rychlosti. V obchodní oblasti se často mění hodnoty, které se měří v návaznosti na marketingové kampaně, proto je vhodné upravovat dílčí reporty až podle klíčových hodnot.

Obecný report by měl tvořit snadný systém a ucelený soubor procesů a nastavení pro snadnou ovladatelnost užívání pro určený okruh uživatelů.

Report by měl obsahovat:

- ✓ Semafore (charakter KPI's)
- ✓ Výstupy z marketingu
- ✓ Výsledky
- ✓ Dílčí obchodní případy (rozjednané či již sjednané)
- ✓ Informace o zákaznících a dodavatelích⁶

⁴ Tamtéž.

⁵ Tamtéž.

⁶ ACMARK s.r.o.: *Reporting*. (online), (cit. 2014-03-09)

Dostupné z: <http://www.sugarcrm-hosting.cz/sugarcrm/reporting>

✓ **Semafore – KPI's:**

„Semafore poskytují uživatelům a manažerům informace v reálném čase o zájemcích, příležitostech a klientech“⁷.

Barevné odlišení jednotlivých údajů či parametrů může sloužit k lepší orientaci pro uživatele. Barevnost odlišení „semaforovým“ stylem je opřena o hodnoty dosažené v jednotlivě nastavených parametrech. Pro barevné odlišení lze využít podmíněné formátování v Excelu, např. pomocí správy pravidel. Dílčí pravidla se nastavují dle individuálních požadavků.

✓ **Trendy prodeje:**

„Reporting dává obchodním manažerům nadhled a upozorňuje je na měnící se podmínky obchodu“.⁸

Systém reportů je vhodné monitorovat v měnícím se časovém období a zachytit tak změny v trendech prodeje, které se mohou projevit rozdílnými výsledky např. v závislostech na sezónních vlivech, počtu obchodníků nebo ve změnách aktivit dílčích měřených oblastech. Velmi výhodné je aplikovat také grafická schémata, která mimo jiné umožní vizuálně zobrazit mezery v dílčích indikátorech, tedy nacházet slabá místa a následně je odstranit.

✓ **Reporty servisních případů:**

Lze také efektivně měřit kooperaci mezi obchodními týmy a týmy zákaznických servisů. Dílčí participace je v některých případech velmi důležitá a má zásadní vliv na udržitelnost partnerských vztahů se zákazníky. Sekundárním efektem je týmový duch mezi dílčími středisky.

„Pomocí reportů servisních případů máte možnost sledovat problémy zákazníků, a jak dobře tým zákaznické podpory řeší tyto problémy. Reporty lze také využít např. k měření neuzavřených případů podle časového období, podpory servisního týmu nebo priority či typů požadavků“⁹.

⁷ Tamtéž.

⁸ Tamtéž.

⁹ Tamtéž.

✓ **Zákaznické profily:**

„Reporting umožňuje lépe pochopit, kdo jsou vaši zákazníci. Pomocí reportů a semaforů je možné sestavit profily zákazníků podle průmyslu, geografie, velikosti firmy, produktů, příjmy nebo dalších důležitých atributů“.¹⁰

Vhodný nástroj lze aplikovat také na klíčové segmenty zákazníků, nejvíce profitabilní segmenty či oblasti, kde by se měla obchodní aktivita směřovat.

Reporty by měli obecně sloužit k zjednodušení práce a nastavit jednoduché procesy aktivit a činností. Vše za podmínek lepšího vztahu s odběrateli.

„Pro přímé obchodování je vždy nejdůležitější rychlost, a to jak při vytvoření objednávky, tak dokonalý přehled nad podpůrnými prodejními akcemi“.¹¹

Tvorba objednávek
Průzkum trhu
Kontrola plnění smluvních podmínek
Sledování stavu maloobchodních sítě
Plánování práce obchodních zástupců
Plánování tras návštěv prodejen
Vedení knihy jízd o reálných návštěvách
Řízení úkolů a prodejních cílů
Plánování objemu prodeje
Kontrola činnosti obchodních zástupců
Kontrola denní činnosti
Reporting plnění plánu návštěv prodejen
Reporting plnění obchodních plánů

Tabulka 2 Soubor činností obchodního reportu pro obchodního zástupce¹²

¹⁰ Tamtéž.

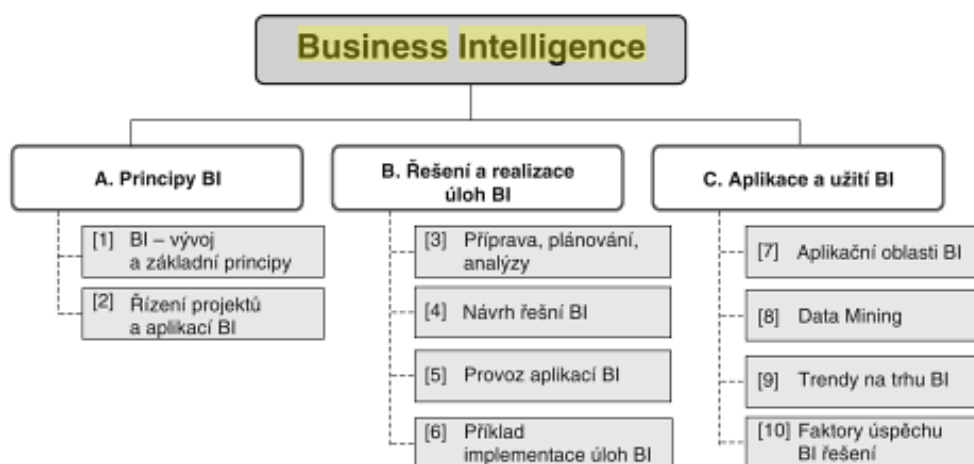
¹¹ MOIS s.r.o. *Systém pro obchodního zástupce*. (online), (cit. 2014-03-09)
Dostupné z: http://www.mois.cz/Portals/0/Soubory/datasheet_oSys.pdf

¹² Tamtéž.

2.2 Business Intelligence

*„Business Intelligence (BI) je termín označující celý komplex činností, úloh a technologií, které dnes stále častěji tvoří běžnou součást řízení podniků a jejich informačních systémů“.*¹³

Business Intelligence (zkrácená forma BI) je znázorněna v ucelené formě na schématu (obrázku níže). Skládá se ze tří principů. První „A“ princip demonstruje vývoj a základní principy. Druhý princip je založen na řízení projektů a aplikací BI. Princip „B“ poukazuje na oblasti přípravy, plánování a dílčích analýz. Doporučuje návrhy a řešení BI a řídí provoz aplikací BI. Je možné definovat dílčí příklady a implementovat úlohy BI. Poslední třetí princip demonstruje aplikační oblast BI, Data Mining, dílčí trendy na trhu BI a ukazuje faktory, které mohou pomoci k úspěchu.



Obrázek 1 Tři pilíře Business Intelligence¹⁴

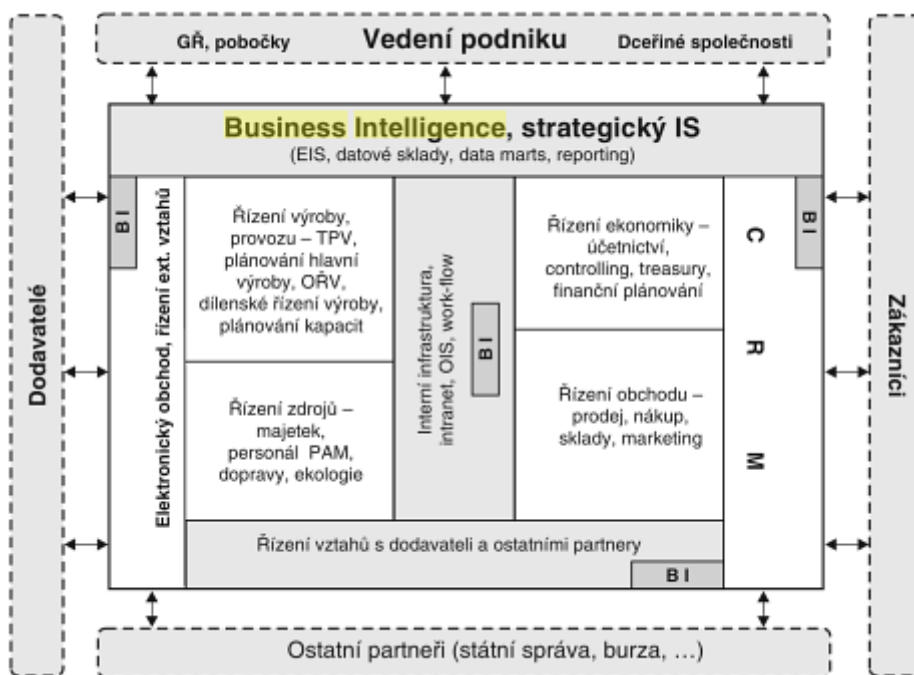
První údaje o Business Intelligence (dále BI) jsou uchovány ze sedmdesátých let minulého století. První pokusy se začaly projevovat v návaznosti na online zpracování dat. Jako první se začala s touto aplikací spojovat americká společnost Lockheed. Největší rozvoj BI se začal projevovat v osmdesátých letech. V České republice jsou první záznamy z roku 1993 v oblasti IC/ICT trhu.¹⁵

¹³ NOVOTNÝ, Ota. *Business Intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Str. 13.

¹⁴ NOVOTNÝ, Ota. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Str. 14.

¹⁵ NOVOTNÝ, Ota. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Str. 17.

Vedení podniku dohlíží nad celkovým projektem BI (generální ředitelství, pobočky a dceřiné společnosti). Schéma demonstruje propojení podniku s dodavateli a zákazníky. Podnik řídí externí vztahy v oblasti elektronického obchodu. Na obrázku č. 2 je vidět propojenost mezi výrobou, řízením zdrojů, řízením ekonomiky a v neposlední řadě i řízením obchodních aktivit. Mezi zákazníky a podnikem je jeden z nástrojů Customer Relationship Management IS (dále CRM IS). Je vidět i propojenost ostatních partnerů.



Obrázek 2 Aplikační architektura Business Intelligence¹⁶

✓ **Datový sklad – Data Warehouse:**

Je ucelený souhrn dat s časovým ohraničením.

✓ **Reporting:**

Slouží jako jedna z hlavních podpor vedení společnosti k efektivnímu řízení podniku.

✓ **Dolování dat - Data Mining:**

Je strukturovaný systém, jak získat z dat maximum informací a následně je efektivně využít pro danou oblast. Využívá se v oblasti obchodu či marketingu.

¹⁶ NOVOTNÝ, Ota. *Business Intelligence: Jak využít bohatství ve vašich datech*. Str. 20.

Manažerům slouží k možnosti s daty dále pracovat a užívat je. Slouží následně pro další předpověď výsledků.

2.3 Controlling

Český význam slova Controlling je vyjádřen z anglického „*to control*“ – regulovat, usměrňovat.¹⁷

Monitoruje vnitřní procesy a jejich stav v podniku v čase, hodnotí koncepci rozvoje podniku, poskytuje informace o stavu a vývoji financí podniku, zachycuje a vyhodnocuje vztahy podniku s okolím, především dodavateli, dodavateli, věřiteli a konkurenci. Poskytuje tak informaci vedení firmy, které na jejich základě může reagovat.

Controlling vychází z účetnictví a jeho funkcí, což představuje jeho první stupeň. Na druhém stupni eviduje vývoj nákladů včetně možných návrhů na změny a posledním stupněm tedy třetím jsou procesy plánování a kontroly včetně tvorby a udržování efektivního informačního systému.

Obecně se rozlišuje manažerský a finanční controlling, jehož jádro spočívá ve využívání manažerského účetnictví. Uplatnění manažerského řízení speciálními metodami, např. *Balanaced Scorecard* především v USA hlavní controller zastřešuje finančně ekonomický reporting, zastřešuje účetnictví a vytváří podklady k řízení a dosahování speciálních cílů.

Úkolem controllingu je prostřednictvím tvorby rozpočtu vytvářet podklady pro plánování a rozhodování, dále sleduje a informuje o odchylkách od cíle (z hlediska výše, místa vzniku, odpovědnosti za vznik a příčinách vzniku) a navrhuje řešení problémů. Vytváří firemní metodiku včetně nástrojů a kontroly. Monitoruje změny v podnikovém okolí a nabízí poradenství manažerům a tím se spolupodílí na vývoji firmy.

¹⁷ Wikipedie. *Controlling*. (online), (cit. 2014-05-08)
Dostupné z: [http:// http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling](http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling)

2.4 Rozpočet

„Rozpočet je základní finanční plán, který obsahuje seznam plánovaných příjmů a výdajů. Rozpočet je součástí finančního plánu a pomáhá při plánování k dosažení finančních cílů. Může být sestaven na úrovni státu, organizace, podnikatele, projektu, rodiny nebo jednotlivce (rodinný rozpočet)“.¹⁸

Budget (rozpočet) se nejčastěji vyhotovuje na 12 měsíců (rok). Vytváří se sčítáním dílčích položek.

Výsledky rozpočtu pak mohou vypadat následovně. Porovnáním rozpočtu a dosažené skutečnosti může být zjištěný:

- ✓ Schodkový rozpočet – záporný výsledek
- ✓ Ziskový rozpočet – kladný výsledek
- ✓ Shodný rozpočet neboli vyrovnaný rozpočet¹⁹

Viz. schéma níže: V oblasti plánování je potřeba sestavit dílčí tým/y pro tvorbu plánů a hlavní kontrolory. Manažeři by měli stanovit cíle formou plánu:

- ✓ Strategický plán
- ✓ Taktický plán

Následně by měli tyto nastavení být komentovány řídicím orgánem (TOP managementem).

¹⁸ ManagementMania 2011 – 2013, Rozpočet budget, (online), (2014-03-09)

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpocet-budget>

¹⁹ Tamtéž.



Obrázek 3 Úroveň uzavřeného cyklu plánování²⁰

2.5 Customer Relationship Management

Společnost využívá mezinárodní informační systém SOL, který je propojen mezi více středisky zákaznickým servisem, výrobou, skladem, logistikou, IT a finančním oddělením. Informační systém byl vyvinut přímo pro analyzovanou společnost švédskými odborníky.²¹

„Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné“²²

„Přežijí ti nejlépe přizpůsobení, ne ti největší“²³.

Podnik chce dosáhnout nejlepších vztahů jak se zaměstnanci, dodavateli tak i s odběrateli. Hodnotí vztah se zákazníkem. Prosperitu, výnosnost z potenciálního zákazníka. Podnik by se měl zeptat sám sebe na otázku, jaká bude výtěžnost z již aktivního zákazníka v budoucnosti. Dle určených hodnot by se měla filtrovat úroveň dílčích zákazníků.

²⁰ Srov. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, str. 14

²¹ Interní zdroj společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

²² LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*, s. 15.

²³ Tamtéž.

Vhodná forma CRM systému pro oblast obchodu, zejména pak pro charakter větších zákazníků by měla obsahovat tyto složky a podsložky:

- ✓ Informace o firmě
- ✓ Informace o interních členech firmy
- ✓ Informace o obchodních případech a schůzkách
- ✓ Informace o vývoji a aktuálním stavu
- ✓ Možnost zanesení do plánovacího kalendáře

2.6 KPI

„KPI neboli Key Performance Indicator (z anglického překladu – klíčové ukazatele metriky výkonnosti“.²⁴

Pro oblast měření výsledků výkonnosti je použito více názvů například:

- ✓ Key Point Indicator
- ✓ Key Success Indicator

Jsou elementárním prvkem systémů pro měření výkonnosti podniku a zlepšují možnost efektivnějšího měření aktivity a efektivity dílčích indikátorů. Pro zvýšení efektivnosti svých činností podniky pružně nastavují systém hodnocení vybraných procesů prostřednictvím jimi definovaných indikátorů, které v dané situaci a čase podnik považuje za klíčové indikátory úspěchu.

„Naplnění zvolené strategie, respektive jejích jednotlivých kroků lze dosáhnout různými postupy, tj. je nutné pro ně definovat taktiku. Zároveň identifikované cíle (goal) představují úkoly (objective), tj. to, co chceme dělat. Pro zvolené taktické kroky i identifikované úkoly formulujeme klíčové indikátory výkonnosti (KPI, Key Performance Indicator – klíčové indikátory výkonosti) včetně metodiky jejich měření, kterými kontrolujeme, jestli cílů bylo dosaženo.“²⁵

²⁴ Kolektiv autorů: *ABZ Slovník cizích slov* (online), 2005-2014 (cit. 2014-03-09).

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/key-performance-indicators-kpi>

²⁵ GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. str. 60.

Zásady klíčových ukazatelů výkonnosti:

- ✓ Využití účelů indikátorů
- ✓ Co a jak se měří
- ✓ Kde indikátor nalezneme
- ✓ Informace o datech
- ✓ Informace o indikátoru
- ✓ Smysluplnost ukazatele a pochopení indikátorů
- ✓ Cíl pro další použití

2.7 Využití Microsoft Office

V současné době je práce tvůrce i uživatele reportu nedílně spjata se znalostí Microsoft Office zejména pak Microsoft Excel.

✓ Microsoft Excel:

V oblastech reportů jsou nezbytnou součástí pracovní činnosti spojené s tvorbou tabulek, grafů, či dalších nástrojů a ucelených forem, které Microsoft Excel nabízí.

Pro oblast efektivnějšího využití v reportingu, je vhodné zaměřit školení na následující oblasti:

- ✓ Práce s daty
- ✓ Práce s tabulkami
- ✓ Práce s kontingenčními tabulkami
- ✓ Práce s funkcemi
- ✓ Čištění dat
- ✓ Formátování

2.8 Time Management

Time Management (převzato z anglického výrazu) neboli „řízení času“ je nedílnou součástí zvyšování vlastní produktivity, a to především v těchto oblastech:

- ✓ Produktivita
- ✓ Organizace úkolů a činností

- ✓ Získání kontroly nad procesy

Otázky, které budeme řešit:

- ✓ Proč nemám dostatek času? Kde tkví problém?
- ✓ Co mi způsobuje nedostatek času?
- ✓ Jak se cítím, co prožívám, jak jedním v této situaci (pocity, nálady, chování)?
- ✓ Jak mě výše uvedené vnitřní stavy mé psychiky ovlivňují? Co ztrácím? Co získávám?

V čem je zásadní problém? Celkový přehled nebo kontrola každého detailu (hodnoty a dílčí cíle)? Schopnost podávat výkon je přímo úměrná schopnosti odpočívat, tedy nabývat energii. Všechny negativní věci, činnosti, které nás nutí reagovat přehnaně, emotivně, nebo nedostatečně nás velice často ovládají. Vše začíná v naší mysli.

Pokud se člověk cítí vysoce produktivní, má:

- ✓ Věci pod kontrolou
- ✓ Není ve stresu
- ✓ Je vysoce soustředěný
- ✓ Čas ubíhá rychleji
- ✓ Dostávají se smysluplné výsledky
- ✓ Radost z práce
- ✓ Chut' pracovat více

Většina stresu pochází z nezvládnutých závazků, jež si lidé stanovují nebo jsou na ně delegovány (jsou přijímány).

Závazky a jejich vliv na psychiku:

- ✓ Podvědomí se k nim musí vracet
- ✓ Odvádějí pozornost a koncentraci
- ✓ Negativní vliv na výkon
- ✓ Nevyřešený problém

Proč nám vlastně věci leží v hlavě? Nejčastějším důvodem je fakt, že chceme věci změnit, ale:

- ✓ Ještě jsme si neujasnili požadovaný výsledek
- ✓ Ještě jsme se nerozhodli, jaký bude nejbližší konkrétní krok

- ✓ Ještě jsme si formulaci výsledku a konkrétnímu kroku neuložili do systému, kterému 100% důvěřujeme.

Jedná se o tzv. transformaci záležitostí. „Záležitost“ je cokoliv, co si neseme jako vnitřní závazek, víme, že máme „něco dělat“, nepatří to na místo, kde se to právě nachází a ještě jsme neurčili požadovaný výsledek a nejbližší konkrétní krok. Záležitost v diáři je zpravidla jen připomínkou nevyřešeného úkolu, ne popis toho, co je třeba udělat. Transformujme záležitosti v seznamy úkolů – činností, které je nutno dělat.

„Vize není všechno, je třeba spojit jí s odvahou. Nestačí dívat se vzhůru na schody, musíme začít a po těch schodech stoupat. Schod po schodu“²⁶

2.9 Organizační struktura

Organizační strukturu lze chápat jako uspořádání organizace z hlediska jednotlivých stupňů a vazeb (horizontálních i vertikálních) mezi nimi.

Organizační struktura je členěna na více variant a forem organizačního uspořádání. Dílčí organizační schémata slouží podnikům pro vytýčení hierarchie a pravomocí jak vedení podniku tak i zaměstnanců.

Typy organizačních struktur:

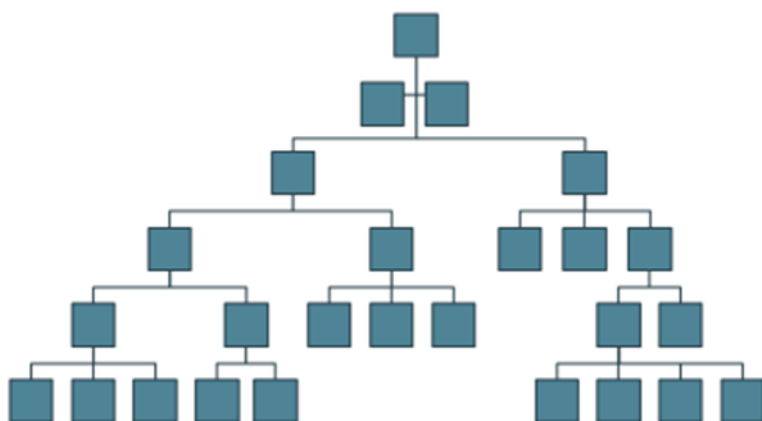
- ✓ Liniová organizační struktura
- ✓ Funkcionální organizační struktura
- ✓ Štábně-liniová organizační struktura
- ✓ Maticová organizační struktura
- ✓ Centralizovaná × decentralizovaná organizační struktura
- ✓ Strmá × plochá organizační struktura²⁷

²⁶ Creative Commons: Citáty (online), 2007 – 2013 (cit. 2014-23-2).

Dostupné z: [www://citaty.net/autori/vaclav-havel/](http://citaty.net/autori/vaclav-havel/)

²⁷ ManagementMania 2011 – 2013, Rozpočet budget, (online), (2014-03-09).

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>



Obrázek 4 Grafické znázornění strmé organizační struktury²⁸



Obrázek 5 Grafické znázornění ploché organizační struktury²⁹

Členění managementu je rozděleno následovně:

- ✓ Manažeři první linie
- ✓ Střední management
- ✓ TOP management

Systém uspořádání je zdola nahoru.

²⁸ Tamtéž.

²⁹ Tamtéž.

2.10 Metody analýz

Analýzy jsou rozděleny do dvou částí. Do obecných metod patří analýza, syntéza, modelování, komparace, dedukce. Mezi speciální metody byly vybrány SLEPTE, SMART a SWOT analýzy.

2.10.1 Obecné metody

✓ **Analýza:**

*„Vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti“.*³⁰

Tato metoda se používá v mnoha vědních disciplínách i v běžném životě v případě, že chceme jev poznat na základě systematického rozboru prostřednictvím pečlivého zkoumání detailů doposud neznámého jevu či skutečnosti. Analýzu z řeckého „ana-lió“ poprvé popsal jako vědeckou metodu René Descartes. Tato metoda je doporučována ekonomům ale například i lékařům, vyšetřovatelům i laikům.

✓ **Syntéza:**

*„(z řec. syn-thesis, skládání) je obecné označení pro proces spojování dvou nebo více částí do jednoho celku. Co takovým postupem vzniklo, je syntetické“.*³¹

Opakem analýzy je syntéza, kdy se postupuje od jednoduchého ke složitému. Jde tedy o spojování dílčích poznatků do jednoho celku. Jedná se o následný soud.

✓ **Modelování:**

*„Modelování neboli simulace je často používanou metodou v odborné a vědecké praxi v mnoha oborech lidské činnosti“.*³²

Model je většinou chápán jako určitá forma zobrazení skutečnosti. Každý model je účelový. Základní členění modelu je na tzv. „otevřené“ (stochastické), které absorbují určitou míru nejistoty, jde o tzv. otevřené modely. Jejich opakem jsou modely deterministické, které zachycují především nenáhodné veličiny. Podmínkou modelování je potřeba určit uplatnění určité míry abstrakce a systémového přístupu.

³⁰ Kolektiv autorů: *ABZ Slovník cizích slov* (online), 2005-2014 (cit. 2014-05-08)
Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/analýza>

³¹ Wikipedie. *Syntéza* (online), (cit. 2014-05-08)
Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Syntéza>

³² Wikipedie. *Vědecké modelování* (online), (cit. 2014-05-08)
Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Vědecké_modelování

✓ **Komparace:**

„Komparace (z lat. comparare, srovnávat).³³

Proces porovnání dvou jevů nebo situací.

✓ **Dedukce:**

„(lat. deductio – odvození) je proces usuzování, ve kterém se od předpokladů (premis) dochází k závěru z těchto předpokladů vyplývajících, přičemž odvozování je jisté, nikoliv jen pravděpodobné. Jde tedy o základní postup při dokazování“.³⁴

2.10.2 Speciální metody

SLEPTE analýza:

SLEPTE analýza je analýzou vnějšího okolí podniku. Pro kvalitní řízení podniku by mělo být sledováno okolí podniku velmi aktivně. Pokud dochází k podceňování analýzy v oblasti okolí podniku, je velká šance, že zanedbané činnosti se projeví v blízkém budoucnu.

„K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím“.³⁵

SLEPTE analýza se zabývá sociálním, legislativním, ekonomickým, politickým, technologickým a ekologickým okolím podniku.

Jedině vhodným monitoringem okolí podniku se lze vyvarovat zbytečných chyb. Sledování oblastí na systémové bázi může pomoci k pochopení současné a budoucí situace. Práce v souvislostech je tedy velmi podstatná pro další rozvoj podniku.

Po odstranění či odhalení současných problémových okruhů v okolí podniku lze efektivně pracovat na činnostech, které mohou podnik posunout dále.

Podnik by měl odhadnout současný vývoj v jeho okolí. Důležitým impulsem je zvolení strategie podniku a jeho dílčí realizace. Další oblastí je predikce stavu v budoucnu. Změny přicházejí dnes a denně, proto je důležité se na ně připravit, očekávat je.

³³ Wikipedie. *Komparace* (online), (cit. 2014-05-08)

Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Komparace>

³⁴ Wikipedie. *Dedukce* (online), (cit. 2014-05-08)

Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dedukce>

³⁵ Podnikátor.cz 2012. Analýza vnějšího okolí podniku SLEPTE, (online), (cit. 2014-03-09)

Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analýza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

V teoretické i praktické části je využívána také zkratka PESTEL.

Každé jednotlivé písmeno v názvu obsahuje dílčí oblasti, které by měl podnik sledovat, poněvadž zahrnují faktory, které podnik mohou výrazně ovlivňovat.

Political Factors – politické faktory:

- ✓ Současné dění na politické scéně
- ✓ Stabilita státu, vlády, aj.
- ✓ Monetární a rozpočtová politika
- ✓ Export a import
- ✓ Stav etického a korupčního chování

Economic Factors – ekonomické faktory:

- ✓ Úrokové sazby
- ✓ Stav hospodářského růstu a hospodářského cyklu
- ✓ Kurzy
- ✓ Inflace
- ✓ Státní zásahy
- ✓ Import a export

Social Factors – sociální faktory:

- ✓ Demografické změny ve společnosti (zejména populace a její příjmy, věk, aj.)
- ✓ Strukturu společnosti (např. věková, sociální, gendrová)
- ✓ Náboženství
- ✓ Vzdělanost obyvatelstva
- ✓ Kupní síla

Technological and Technical Factors – technologické a technické faktory:

- ✓ Věda a výzkum
- ✓ Formy podpory státu v oblasti technické rozvoje (dotace, granty, TAČR a GAČR)
- ✓ Podpora Evropské Unie v oblasti technického a technologického rozvoje (dotace, granty)
- ✓ Inovace
- ✓ Morální zastaralost strojů, zařízení a technologií

Ecological Factors – ekologické faktory:

- ✓ Odpady, průmysl odpadového hospodářství

- ✓ Obnovitelné zdroje, neobnovitelné zdroje
- ✓ Klimatické změny
- ✓ Environmentální přístup
- ✓ Životní prostředí a jeho ochrana
- ✓ Přírodní prostředí a jeho ochrana

Legislative Factors – legislativní faktory:

- ✓ Tuzemská legislativa a její vymahatelnost
- ✓ Legislativa Evropské Unie
- ✓ Změny v zákonech a vyhláškách³⁶

SMART analýza:

Stanovení cílů pomocí SMART je definováno v bodech níže, požadavky na cíle jsou následující:

- ✓ **Konkrétní (specific)**
Cíle by měly být exaktně definovány a komunikovány.
- ✓ **Měřitelné (measurable)**
Cíle a strategie by měly být jasně a srozumitelně dílčími formami měřeny a kvantifikovány.
- ✓ **Odsouhlasené celým týmem (agreed)**
Pokud se dílčí strategie zvolí, měla by být zvolena pomocí usnesením všech členů týmu.
- ✓ **Realistické (realistic)**
Klíčové cíle by měly být podloženy racionálními úvahami.
- ✓ **Časově ohraničené (timed)**
Každý cíl by měl mít časové pásmo a patřičný časový rámec.³⁷

SWOT analýza:

Analýza zachycuje vliv vnějších faktorů (OT) a vnitřních faktorů (SW) na vývoj podniku. SWOT analýza je členěna na slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Toto

³⁶ Tamtéž.

³⁷ KARLÍČEK, Miroslav, Petr KRÁL a David ŘEHÁK. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Str. 16

členění je uvedeno v tabulce níže. Jednotlivé zkratky vychází z anglického překladu a to ze slov: Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Výčet silných stránek (S)	(W) Výčet slabých stránek
Výčet příležitostí (O)	(T) Výčet hrozeb

Tabulka 3 Vlastní tvorba - tabulka rozdělení SWOT analýzy

„SWOT analýza (z anglického překladu SWOT Analysis) – analýza zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji využít i k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí hrozby a příležitosti“.³⁸

SWOT analýza je určena pro zpracování sumarizační (závěrečné) analýzy, která by měla vyhodnotit jednotlivé úsudky a závěry všech dílčích analýz. Je podporou pro nalezení doporučení a dalších rad v oblasti rozvoje.

Strategie v rámci SWOT analýzy:



Obrázek 6 Obrázek strategie v rámci SWOT analýzy³⁹

³⁸ HANZELKOVÁ, Alena, Petr KRÁL a David ŘEHÁK. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Str. 139.

³⁹ Google.com Obrázek strategie SWOT analýzy, Hálek.info (online), (cit. 2014-05-08)

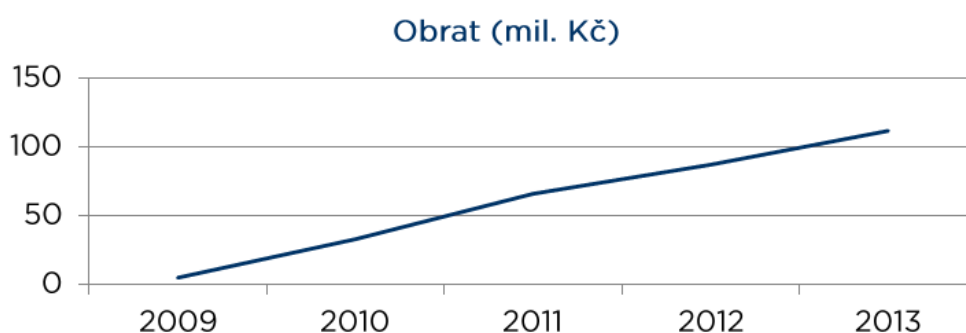
Dostupné z: <http://www.google.cz/search?q=strategie+swot>

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika firmy

Představení firmy:

Společnost Berendsen Textil Servis působí v oblasti pronájmu textilií v České a Slovenské republice od roku 2008. Majetková struktura společnosti Berendsen Textil Servis: Berendsen plc (UK) má 100% podíl ve společnosti. Obrat Berendsen plc. (celé skupiny) činí 1,3 mld. EUR. Obrat Berendsen Textil Servis s.r.o. (ČR a SK) činí 111,4 mil. Kč.⁴⁰



Obrázek 7 Vývoj obratu společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. v mil. Kč⁴¹

Hodnoty a vize:

*„Hrdě pokračovat v tom, co děláme nejlépe, dodávat bezkonkurenčně nejvyšší úroveň servisu tak, aby se naši zákazníci mohli věnovat tomu, v čem jsou oni nejlepší“.*⁴²

✓ **Determination (převzato z anglického výrazu odhodlanost):**

*„Jsme odhodláni nabídnout našim zákazníkům to nejlepší, co dokážeme“.*⁴³

✓ **Caring (převzato z anglického výrazu péče):**

*„Záleží nám na kvalitě naší práce, na lidech, se kterými spolupracujeme, na světě kolem nás“.*⁴⁴

⁴⁰ Interní zdroj společnosti Berendsen Textil servis s.r.o.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Tamtéž.

✓ **Empowerment (převzato z anglického výrazu zplnomocnění):**

„Věříme jeden druhému, že činíme kroky směřující pro dobro našich zákazníků, obchodu a celé společnosti“.⁴⁵

✓ **Teamwork (převzato z anglického výrazu týmová práce):**

„Budujeme skvělé vztahy mezi týmy a vůči zákazníkům a obchodním partnerům za účelem poskytování co nejlepších služeb“.⁴⁶

Historický vývoj:

Je zřejmé, že společnost se pohybovala v několika oblastech podnikání. Její profil prošel velkým vývojem.

V prvopočátku se zabývala obchodem se sklem a ocelí, následně vstoupila do oblasti poskytování pesticidních služeb. Dalším milníkem byl obchod se zařízením pro železnice a námořnictvo. Průlom v oblasti textilního servisu začal v roce 1973. V roce 2000 se společnost soustředí již jen na textilní služby. V roce 2001 společnost rozšiřuje svoje služby v oblasti hygienického servisu. Milníkem pro Českou republiku je rok 2008, kdy společnost vstupuje na český trh. V roce 2010 otevírá svoji první prádelnu ve Velkých Pavlovicích⁴⁷.

Organizační struktura:

Ve společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. pracuje v daném období 78 zaměstnanců. Meziroční personální odchylka se pohybuje okolo 5 zaměstnanců. Předpokládaný nárůst obchodním týmu je 3-5 zaměstnanců. V provozním oddělení je 5 zaměstnanců⁴⁸. Je tedy zřejmé, že společnost posiluje personální oblast.

Zaměření společnosti:

Společnost Berendsen Textil Servis s.r.o. je činná zejména ve dvou oblastech podnikání, a to v oblasti pronájmu pracovních oděvů a pronájmu rohoží. Do ostatních oblastí lze také zahrnout „nesystematické“ praní, což v praxi znamená praní jednorázové bez pravidelného opakování nebo při odlišném objemu a typu produktů.⁴⁹

Pronájem pracovních oděvů je založen na tzv. kusovém systému, kdy je zákazníkovi dle domluvy určen počet „n“ ks pracovních oděvů týdně, a ty se v pravidelných týdenních výměnách dle domluvy mění. V praxi to znamená, že se

⁴⁵ Tamtéž.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

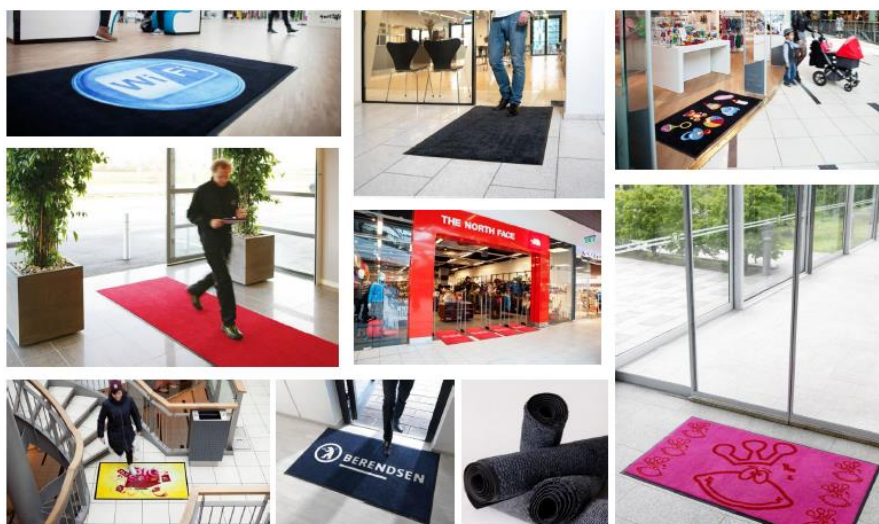
odváží špinavé oděvy a dováží se nové vyprané kusy oděvů zpět do provozovny zákazníka.⁵⁰

V druhé oblasti podnikání, kterou se bude autor zabývat více, je oblast pronájmu rohoží. Vždy jsou vyrobeny dvě rohože pro zákazníka. Jeden kus je u zákazníka a druhý je v prádelně, kde dochází k mechanickému praní rohoží, jejich vysušení, impregnaci a k případným opravám. Společnost zákazníkovi účtuje pravidelný týdenní poplatek, který je kumulativně účtován ve fakturaci. Faktura obsahuje částky za pronájem textilií, čištění a distribuci.⁵¹

Produkty:

V oblasti pronájmu průmyslových rohoží se společnost odlišuje od ostatních konkurenčních společností zejména širší produktové řady, neboť nabízí následující druhy produktů.⁵²

- ✓ Nylonové rohože
- ✓ Bavlněné rohože
- ✓ Scraper rohože
- ✓ Logo rohože
- ✓ Komfort rohože⁵³



Obrázek 8 Vizualizace produktů v oblasti pronájmu rohoží⁵⁴

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Tamtéž.

⁵³ Tamtéž.

Certifikáty:

Společnost Berendsen Textil Servis také vlastní certifikáty ISO 9001, 14001 a ČSN EN 14065.⁵⁵



Obrázek 9 Certifikáty ISO a ČSN EN⁵⁶

Velkou výhodou v oblasti pronájmu průmyslových rohoží je možnost tuto službu nabídnout jakémukoli typu zákazníka. Seznam zákazníků na obrázku níže demonstruje široké možnosti uplatnění pronájmu rohoží. V oblasti služeb je využití referencí velmi důležitou součástí obchodního procesu.⁵⁷

⁵⁴ Tamtéž.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Tamtéž.

Referenční zákazníci:



Obrázek 10 Seznam referenčních zákazníků společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. v České republice⁵⁸



Obrázek 11 Seznam referenčních zákazníků společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. na Slovensku⁵⁹

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ Tamtéž.

3.2 Analýza stávajícího reportingu

3.2.1 Report obchodník => Vedoucí týmu

Reporting obchodníka prodejního týmu se skládá z několika výkazů určených pro report.

Členění:

- ✓ Denní reporting
- ✓ Týdenní reporting
- ✓ Měsíční reporting⁶⁰

Denní reporting:

Forma zasílání – SMS reporting

Obsah - Indikátory KPI's:

Jsou členěny na indikátory aktivitní a výsledkové. Aktivitní indikátory evidují vývoj činností, které obchodník v průběhu času vyvíjí.

- ✓ **PN** – denní počet návštěv u zákazníků (celkových); demonstrují každou návštěvu i s nekompetentní osobou
- ✓ **PKN** – denní počet kvalitních návštěv; jednání s rozhodující osobou až k ceně
- ✓ **PTR** – denní počet testovacích rohoží; nástroj na měření testování u zákazníka
- ✓ **PS** – denní počet smluv; počet podepsaných smluv
- ✓ **O** - denní obrat; celkový součet obratu za jeden den ze všech smluv⁶¹

Týdenní reporting:

Forma zasílání – tabulky

Obsah:

Report obsahuje přenesené údaje o zákazníkovi z denních listů, kde se zanáší informace o místě podnikání zákazníka, městě, zda se jedná o první akvizici nebo kvalitní schůzku, zda se u zákazníka testovalo, či se zaslala nabídka a zda jednání bude pokračovat nebo ne. Dále je pak měřen obrat, který by měl být totožný s KPI's nebo se zaslány smlouvami. V další části tabulky je zachycen počet produktů (pouze některé

⁶⁰ Tamtéž.

⁶¹ Tamtéž.

typy produktů), není aktualizovaná nová verze v závislosti na rozšíření produktové řady⁶²,

Týdenní reporting obchodníka je rozdělen do následujících skupin:

Denní listy:

Pravidelné zapisování údajů o zákaznících, které jsou následně transformovány do tabulky týdenního reportu. Zde by měli být uvedeny konkrétní údaje zákazníka.⁶³

Denní list měsíčního reportu:

Přepisem z denního listu, dochází k vyplňování nosného pilíře reportu obchodníka.⁶⁴

Pracuje se zde s následujícími údaji:

- ✓ Název zákazníka
- ✓ Místo podnikání zákazníka
- ✓ Akvizice/domluvená schůzka
- ✓ Zda proběhlo testování produktů
- ✓ Zda byla zaslána písemná nabídka
- ✓ Zda je další spolupráce ztracena
- ✓ Eviduje se počet smluv
- ✓ Obrat smlouvy v roční hodnotě bez DPH
- ✓ Celkový počet produktů
- ✓ Typy produktů
- ✓ Popř. další společná schůzka⁶⁵

V tomto dílčím listu chybí dva produkty, a to rohož „scraper a komfort“. Nedošlo tak k aktualizaci týdenního reportu. Tato aktualizace se neprovedla s rozšířením produktové řady.⁶⁶

Měsíční report:

Zachycuje denní reporty, které prvotně vycházejí z denních listů, následně jsou přepisovány do záložek jednotlivých dnů v dílčích pracovních týdnech. Jsou zde dále definovány plány, zůstatky nesplněných plánů, aj. Report také podporuje motivaci obchodníka a jeho přesný přepočítání na denní plán (dle vzorce měsíční plán/počet pracovních dnů v aktuálním měsíci). Využívá se zde poměrně velkého počtu funkcí

⁶² Tamtéž.

⁶³ Tamtéž.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Tamtéž.

v Excelu. Týdenní report je následně podkladem pro měsíční report a v jednotlivých týdnech převádí výsledky a sumarizuje je⁶⁷.

Přehled seznamu servisních smluv:

Poukazuje na konkrétní smlouvy jednotlivých obchodníků. Zde je členění na nové a navýšené smlouvy. Dále je zde separátně členěn jednorázový poplatek, který není zahrnut do obrátu obchodníka. Slouží jako evidence smluv. Měl by být srovnatelný s obrátem v tabulce týdenního, resp. měsíčního reportu. Dva řádky v tabulce zákazníka demonstrují případné navýšení hodnoty stávající smlouvy a původní smlouva je odečtena od smlouvy nové. V posledním sloupci je tak vidět rozdíl v hodnotě a slouží jako podklad pro vyplacení bonusů.⁶⁸

Tabulka akčních rohoží:

Obchodník má možnost zanechat akční rohože na dobu dvou měsíců zdarma u již existujícího zákazníka jako možnost testování (jedná se o standardní produkty, které jsou zahrnuty v zásobách, ale neexistuje koeficient objednávání těchto volných zásob). Zde je patrné a zapsané, kdy může u dalších konkrétních rohoží podepsat smlouvu, resp. kdy bude mít nejzazší možnost další produkt zobchodovat. Následně zapíše do kalendáře, kdy bude zákazníka znovu kontaktovat, k čemuž využívá Microsoft Outlook. Je to také podklad pro jakousi predikci obrátu v dalším období. Zde chybí možnost měření úspěšnosti akčních rohoží, neboť neexistuje žádný report. Pokud by existoval, dala by se přesněji predikovat efektivita prodeje a odhadovat výsledek v dalším období. Ke kontrole dílčí testovací sady slouží dále smlouva společnosti, kde se údaje zapisují či následný report v tabulce testovací sady.⁶⁹

Tabulka testovacích rohoží:

Zde je špatně nastavená interakce mezi obchodníkem, který si „zapůjčuje“ testovací rohože. Dochází k častému nesouladu při vracení rohoží. Není stanovena pravomoc a není přidělena zodpovědnost.

Kalendář:

Kalendář by měl primárně sloužit jako zdroj budoucího příjmu. Je tedy nutné, aby se z denního listu, který je největším zdrojem informací, automaticky a denně

⁶⁷ Tamtéž.

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ Tamtéž.

převáděly informace do kalendáře. Lze také obecně odhadnout počet domluvených schůzek a časovou návaznost.⁷⁰

3.2.2 Report klíčového obchodníka střednímu managementu

Společnost postrádá informační systém. CRM obecně slouží jako uspořádání informací o zákaznících. Zde je nutné si uvědomit, že zákazníci jsou nositeli našich budoucích příjmů. Níže jsou definovány skupiny okruhů a informací o potencionálních zákaznících podrobněji.⁷¹

- ✓ Obchodní klienti
- ✓ Participující osoby
- ✓ Obchodní události
- ✓ Jednání s klienty
- ✓ Kalendář⁷²

Mělo by také dojít k nastavení předpisu o zadaných informacích a stavu jednání s klienty. Dále by se měl nastavit systém typu zákazníků, který se bude do informačního systému zadávat⁷³.

3.2.3 Reporting středního managementu TOP managementu

Denní report:

- ✓ **Denní KPI's**

Denní KPI's jsou zasílány prostřednictvím SMS zprávy ze strany obchodníků, vždy po konci denní pracovní doby zaměstnance. V SMS zprávě jsou uvedeny klíčové indikátory (PN, PKN, PTR, PS, O-CZK, O-EUR). Tyto údaje jsou převedeny do tabulky, kterou manažer týmu zasílá všem obchodníkům a také vedení společnosti.⁷⁴

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ Tamtéž.

⁷² Tamtéž.

⁷³ Tamtéž.

⁷⁴ Tamtéž.

Týdenní report:

✓ Týdenní KPI's

Manažer vždy na konci pracovního týdne zasílá týdenní KPI's všem obchodníkům a vedení společnosti. Tento report obsahuje souhrnný výsledek ukazatelů aktivity, který je dále poměřován s týdenním plánem ukazatelů aktivity a výkonosti. Používá se forma semaforů, které demonstrují, v jaké stupnici se dílčí obchodník nachází.⁷⁵

Níže je popsána stupnice semaforového systému:

- ✓ 0% – 74,9% - červená**
- ✓ 75% - 99,9% - oranžová**
- ✓ 100% a více - zelená⁷⁶**

Pro sumární report KPI's je využita kontingenční tabulka, která vychází z denních a týdenních tabulek KPI's.⁷⁷

Obchodnímu týmu slouží jako hlavní (primární) report tabulka přehledu smluv. Vedoucí obchodního týmu dostává servisní smlouvy, které následně převádí do tabulky servisních smluv. Tato tabulka eviduje zákazníky, se kterými je uzavřena servisní smlouva.⁷⁸

Údaje v tabulce:

- ✓ Zákazník**
- ✓ Roční obrat**
- ✓ Obchodník**
- ✓ Datum podpisu**
- ✓ Měsíc podpisu**
- ✓ Týden podpisu⁷⁹**

Tabulka je následně převedena do kontingenční tabulky, která sumarizuje výsledky jednotlivců a dalších participujících na výsledném obratu za dané časové období, dle potřeby se vyfiltrují potřebné údaje.⁸⁰

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ Tamtéž.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ Tamtéž.

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Tamtéž.

Pro další účely správného evidování výsledků je nutné rozčlenit podepsané servisní smlouvy na smlouvy, které jsou sice fyzicky se zákazníkem podepsány, ale nejsou ještě schváleny grafické návrhy.⁸¹

Společnost nastavila také aktivitu v oblasti prodloužení spolupráce s již existujícími zákazníky. Z korporátního systému jsou prostřednictvím zákaznického servisu zaslána data o zákaznících, kterým končí smluvní období. Dílčí zaměstnanci dle přiděleného seznamu navštíví klienty s novým návrhem smlouvy, poukáží také na nové produkty a inovační změny.⁸²

Predikce:

Střední manažer sleduje potencionální obrat dle podkladů od obchodníků.⁸³

Tabulka eviduje tyto údaje:

- ✓ Dílčí měsíc
- ✓ Aktuální týdny v daném měsíci
- ✓ Cíl na dané období
- ✓ Index v procentuálním plnění
- ✓ Pátý týden, pokud je v daném měsíci
- ✓ Celkové plnění za daný měsíc⁸⁴

Střední manažer zasílá TOP managementu pravidelný kalendář na měsíční a týdenní bázi.⁸⁵

Měsíční kalendář obsahuje:

- ✓ společné návštěvy u zákazníků se členy týmu
- ✓ individuální schůzky se zákazníky většího charakteru, potenciálu
- ✓ personální oblast
- ✓ praktická ukázka dne v terénu s novými kandidáty
- ✓ školení
- ✓ firemní události
- ✓ administrativa, která obsahuje, tvorbu reportů, e-mailovou komunikaci, schvalovací procesy, aj.⁸⁶

⁸¹ Tamtéž.

⁸² Tamtéž.

⁸³ Tamtéž.

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ Tamtéž.

⁸⁶ Tamtéž.

Kumulativní výsledky:

Obsahují konsolidovaný report, který je strukturovaně popsán níže.⁸⁷

Konsolidovaný report:

- ✓ daný tým
- ✓ nové smlouvy
- ✓ navýšené smlouvy
- ✓ ztracené smlouvy
- ✓ počet obchodníků za daný měsíc v týmu
- ✓ počet smluv za daný týden
- ✓ obrat za daný týden
- ✓ počet smluv za daný měsíc
- ✓ obrat za daný měsíc
- ✓ počet smluv za rok
- ✓ obrat kumulovaný za daný rok⁸⁸

Dále je k dispozici tabulka cílů za jednotlivé týmy. Tento výkaz eviduje týdenní, měsíční a roční kumulované plány a měří jejich plnění.⁸⁹

Další část reportu tvoří procentuální poměr plnění nových smluv a smluv, které již společnost má, ale rozšíří objem plnění.⁹⁰

Obchodní report:

Tato forma reportu slouží jako podklad pro TOP management společnosti. Vzhledem k zodpovědnosti středního manažera za vedení obchodníků ve dvou zemích, jsou detailně rozebrány obchodní výsledky a aktivita v oblasti prodeje.⁹¹

Tabulka eviduje zafixovaný kurz EUR/CZK, který se vytváří vždy v období přípravy obchodního rozpočtu na podzim předchozího roku, bude dále popsáno v oblasti přípravy rozpočtu. Zde nelze předvídat např. intervence ČNB. Je vždy evidován aktuální měsíc v roce a kumulativní roční plnění plánu. Report je rozdělen na obchodníky v týmu v České republice a Slovenské republice a jejich regiony.⁹²

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ Tamtéž.

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ Tamtéž.

⁹¹ Tamtéž.

⁹² Tamtéž.

Report obsahuje:

- ✓ Počet kvalitních návštěv za aktuální měsíc
- ✓ Počet kvalitních návštěv za všechny měsíce v roce
- ✓ Počet uzavřených obchodních smluv za aktuální měsíc
- ✓ Počet uzavřených obchodních smluv za všechny měsíce
- ✓ Počet všech ks rohoží za daný měsíc
- ✓ Počet všech ks rohoží za všechny měsíce
- ✓ Plnění v EUR za daný měsíc
- ✓ Plán v EUR za daný měsíc
- ✓ Index procentuálního plnění za daný měsíc
- ✓ Plnění v EUR za všechny měsíce
- ✓ Plán v EUR za všechny měsíce
- ✓ Index procentuálního plnění za všechny měsíce
- ✓ Celkové plnění týmu v České republice a Slovenské republice (součtové řádky)
- ✓ Celkový plnění obou zemí
- ✓ Ztráty zákazníků za dané období a kumulativní období
- ✓ Čistý zisk
- ✓ Počet obchodníků v týmu
- ✓ Plánovaný počet obchodníků v týmu⁹³

Vývoj prodeje - tento report kumuluje:

- ✓ Nové smlouvy za daný měsíc a za všechny měsíce v EUR
- ✓ Nové smlouvy podle plánu a za všechny měsíce v EUR
- ✓ Nové smlouvy, které byly podepsány v předchozím roce v EUR
- ✓ Již existující smlouvy rozšířené o další produkty za daný měsíc v EUR
- ✓ Již existující smlouvy podle plánu rozšířené o další produkty za všechny měsíce v EUR
- ✓ Již existující smlouvy rozšířené o další produkty za předcházející rok v EUR
- ✓ Počet nových smluv za daný měsíc/srovnání s předchozím rokem
- ✓ Počet nových smluv za všechny měsíce/ srovnání s předchozím rokem
- ✓ Počet již existujících smluv za daný měsíc/srovnání s předchozím rokem
- ✓ Počet již existujících smluv za všechny měsíce/srovnání s předchozím rokem

⁹³ Tamtéž.

- ✓ Zrušené smlouvy za daný měsíc/srovnání s předchozím rokem v EUR
- ✓ Zrušené smlouvy za všechny měsíce/srovnání s předchozím rokem v EUR
- ✓ Počet kvalitních návštěv obchodníka v přepočtu na den za daný měsíc
- ✓ Počet kvalitních návštěv obchodníka v přepočtu na den za předchozí rok
- ✓ Počet kvalitních návštěv obchodníka v přepočtu na den za všechny měsíce
- ✓ Počet kvalitních návštěv obchodníka v přepočtu na den za všechny měsíce za předchozí rok
- ✓ Počet potřebných návštěv na podpis smlouvy v přepočtu za aktuální měsíc
- ✓ Počet potřebných návštěv na podpis smlouvy v přepočtu za všechny měsíce
- ✓ Fluktuace v týmu za daný měsíc, odchylka od plánu
- ✓ Fluktuace v týmu za daný měsíc v předchozím roce, odchylka od plánu
- ✓ Fluktuace v týmu za všechny měsíce, odchylka od plánu
- ✓ Fluktuace v týmu za všechny měsíce v předchozím roce, odchylka od plánu
- ✓ Podpora prodeje formou jiných aktivit za daný měsíc od marketingového oddělení
- ✓ Podpora prodeje formou jiných aktivit za daný měsíc od marketingového oddělení za předchozí rok
- ✓ Podpora prodeje formou jiných aktivit všechny měsíce od marketingového oddělení
- ✓ Podpora prodeje formou jiných aktivit za všechny měsíce od marketingového oddělení za předchozí rok
- ✓ Hodnocení výsledků obchodníků v % plnění za daný měsíc
- ✓ Hodnocení výsledků obchodníků v % plnění za všechny měsíce
- ✓ Zařazení obchodníků do skupin pro prodej pouze novým zákazníkům nebo již existujícím za daný měsíc a za všechny měsíce
- ✓ Zařazení obchodníků, kteří jsou ve fázi zaškolení za daný měsíc a za všechny měsíce
- ✓ Zařazení manažera/ů, kteří mají v daný rok plán za daný měsíc a za všechny měsíce
- ✓ Celkový počet obchodníků za daný měsíc a za všechny měsíce
- ✓ Celkový počet obchodníků za daný měsíc a za všechny měsíce, kteří skončili spoluprací se společností

- ✓ Plán/rozpočet počtu obchodníků za aktuální měsíc a za všechny měsíce⁹⁴

Aktivita:

Sleduje indikátory aktivity týmu obchodníků v České republice a Slovensku:

- ✓ Počet kvalitních návštěv – jednání s kompetentní osobou až k cenovému návrhu
- ✓ Počet obchodníků
- ✓ Počet celkových smluv (nových i navýšených s existujícími zákazníky za daný měsíc)
- ✓ Počet společných návštěv manažera s obchodníky v terénu u zákazníků
- ✓ Počet obchodníků s indexem plnění nad 100% za daný měsíc
- ✓ Počet nově přichozích obchodníků
- ✓ Počet obchodníků, kteří v daném měsíci ukončili pracovní poměr
- ✓ Počet nových smluv
- ✓ Počet nových smluv s před-fakturací⁹⁵

Slovní report - obsah je zaměřen na témata v oblastech:

- ✓ Slovní komentář k výsledkům za daný měsíc
- ✓ Úspěšné výsledky jednotlivých členů týmu
- ✓ Slovní komentář k nově podepsaným zákazníkům za daný měsíc
- ✓ Predikce výsledků
- ✓ Rozjednané obchodní případy
- ✓ Personální oblast – výběr zaměstnanců
- ✓ Informace o aktivitě, zejména o KPI's
- ✓ Cíle pro další měsíce
- ✓ Postřehy z trhu
- ✓ Organizační činnosti, události, training a kampaně pro další období⁹⁶

Roční rozpočet:

Rozpočet je vždy sestavován na přesně daný počet obchodníků, který ale nemusí být v konečném důsledku stejný, jako byla predikce při tvorbě rozpočtu. Rozpočet je možno navýšit nejen zvýšením počtu obchodníků ale i obratu. Rozpočet lze navýšit také u větších projektů prostřednictvím predikce např. v položce pro klíčového obchodníka

⁹⁴ Tamtéž.

⁹⁵ Tamtéž.

⁹⁶ Tamtéž.

nebo formou položky (ostatní), kde může svoji aktivitu v oblasti prodeje podpořit manažer, marketing, poptávky ze strany zákazníků či distribuce.⁹⁷

3.2.4 Reporting marketingového oddělení střednímu manažerovi

Zaměstnanci marketingu měří zejména tyto oblasti:

- ✓ Počet poptávek na webových stránkách
- ✓ Úspěšnost kampaní
- ✓ Úspěšnost prodeje distributorů
- ✓ Úspěšnost distribuce v pasivním prodeji⁹⁸

Motivace:

Report je zasílán také v oblasti motivace společnosti. Tato oblast je v obchodní sféře velmi podstatným článkem.

Společnost se zaměřuje zejména na tyto oblasti:

- ✓ Interní motivace
- ✓ Mezinárodní motivace
- ✓ Individuální motivace na měsíční a kvartální bázi
- ✓ Motivační politika v závislosti na aktivních kampaních ze strany marketingu⁹⁹

3.2.5 Provozní reporting středního managementu TOP managementu

Provozní report vychází z údajů zaslaných dílčím obchodníkem a to v těchto oblastech:

- ✓ Kniha jízd
- ✓ Kniha práce
- ✓ Vyúčtování služebních nákladů
- ✓ Doklady¹⁰⁰

Provozní report obsahuje tyto údaje:

- ✓ Obchodník
- ✓ Vozidlo

⁹⁷ Tamtéž.

⁹⁸ Tamtéž.

⁹⁹ Tamtéž.

¹⁰⁰ Tamtéž.

- ✓ Počáteční a konečný stav km
- ✓ Celkový počet km celkem
- ✓ Počet soukromých km obchodníků
- ✓ Počet litrů PHM
- ✓ Úhrada za soukromé km¹⁰¹

Využití reportu od participujících společností, evidence formou GPS. Tento druh reportu obsahuje kontrolní údaje dle výkazů pro lepší formu kontroly.¹⁰²

Report mzdových nákladů:

Vychází z předchozích tří výkazů a to výkazu služebních cest, služebních nákladů a výkazu práce.¹⁰³

Eviduje:

- ✓ Zaměstnance
- ✓ Počet dnů dovolené
- ✓ Počet svátků v daném měsíci
- ✓ Počet odpracovaných dnů
- ✓ Fixní mzdu
- ✓ Prémie dle algoritmu výpočtu a plnění v daném měsíci
- ✓ Soukromé náklady za služební km
- ✓ Diety¹⁰⁴

Report textilií v oběhu:

Tento report zachycuje výši počtu kusů rohoží, která je ve sledovaném období v oběhu u zákazníků, a jak se mění jejich počet v daných týdnech. Jedná se o celkový počet kusů, není rozčleněno, které produkty zabírají větší objem, lze je jen odhadovat. Report popisuje aktuální měřený rok a porovnává jej s předchozím rokem. Lze tedy navrhnout doporučení ve změnách trendu.

Zpětná vazba k reportu:

- ✓ Monitoring objemu kusů v oběhu
- ✓ Udržitelnost zákazníků
- ✓ Platební morálka zákazníků

¹⁰¹ Tamtéž.

¹⁰² O2. *Car control* (online). Dostupné z webu: <https://carcontrol.cz.o2.com/ssl/kniha/Uvod.aspx>

¹⁰³ Interní zdroj společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

¹⁰⁴ Tamtéž.

- ✓ Frekvence a četnost servisu
- ✓ Sezónní vlivy

Měření týdenních příjmů umožňuje sledovat tyto oblasti:

- ✓ Cenová politika
- ✓ Další vyjednávání u zákazníků
- ✓ Vyšší využitelnost produktů na celoroční bázi¹⁰⁵

Růst příjmů:

V růstu příjmů lze pomocí reportů detailně sledovat jednotlivé týdny a srovnávat tak s předchozími lety trend vývoje. Následně pak může být nastaveno doporučení pro zlepšení.¹⁰⁶

3.3 SLEPTE analýza

Pro sledování vývoje firmy je nezbytné rozpoznat a analyzovat trendy vývoje oborového okolí, tedy analyzovat sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které ovlivňují předmět podnikání i firmu jako takovou.

Social Factors – sociální faktory:

Sociální faktory obecně jsou považovány za soubor klíčových vlivů, které působí na firmu i trh. Především vzdělanost obyvatelstva je faktorem, který společnost Berendsen Textil Servis s.r.o. nejvíce vnímá, poněvadž nacházení pracovní síly dostatečně vzdělané i s požadovanými morálně-volnými vlastnostmi je klíčovým faktorem úspěchu, což se projevilo zejména při ustavování nového pracoviště – prádelny ve Velkých Pavlovicích.

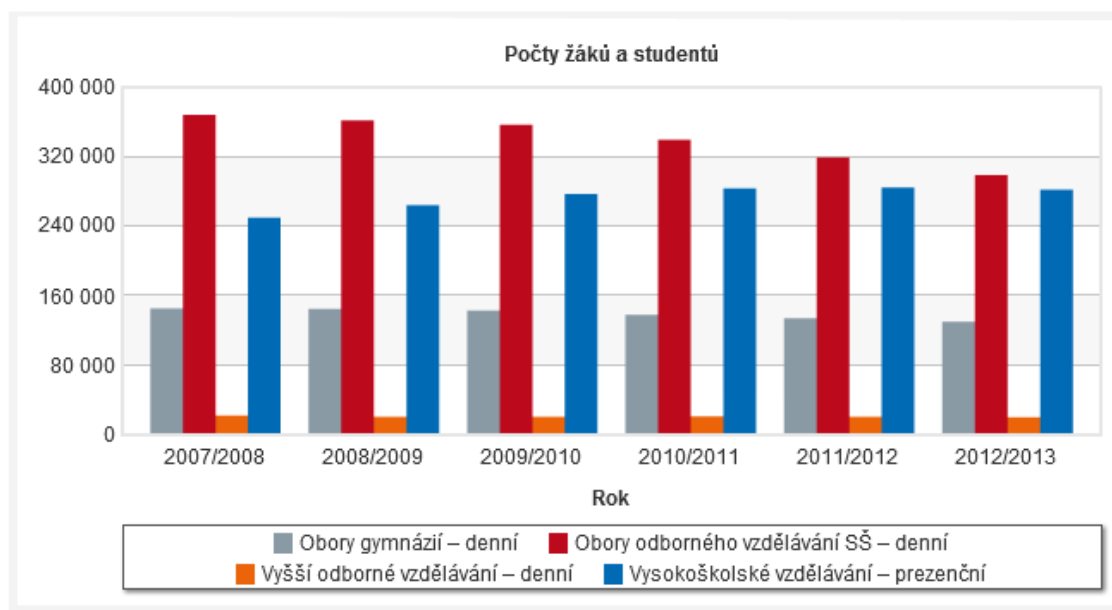
Ze sociálních faktorů je vzdělanost považována za důležitou podmínku rozvoje, protože se s ní spojuje schopnost potencionálních pracovních sil plnit požadavky na růst produktivity a kvality práce. Vývoj vzdělanosti, podrobněji obrázek 13, je podkladem pro personální politiku Berendsen Textil Servis s.r.o. a to především z pohledu nárůstu počtu absolventů vysokých škol specializovaných jak na technické, tak ekonomicko-řídicí obory. Ne vždy vysoké školy nabízí absolventy s požadovanými znalostmi a firma

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ Tamtéž.

tento nedostatek řeší propracovaným systémem zaškolování pracovníků a tréninkovými procesy obchodníků.

Tato tabulka ukazuje průběh vzdělanosti obyvatelstva v minulých 6 letech. Je zde vidět meziroční propad v oborech odborného středoškolského vzdělání (což může mít za následek nižší počet kandidátů v oblasti provozních a administrativních míst, např. dělnických profesí, řidičů, apod.).



Obrázek 12 Zdroj veřejné databáze ČSÚ – počty žáků a studentů¹⁰⁷

Věková ani gendrová struktura příliš neovlivňuje výběr pracovních sil. Nicméně vzdělání klienta má vliv na jeho rozhodování. Vzdělanější klient je přístupnější nabídkám a možnostem služeb poskytovaných společností Berendsen Textil Servis s.r.o. Problémy, které ze stávajícího stavu v ČR pro firmu vyplývají, spočívají v relativně vysoké fluktuaci obchodníků, nedostatečným „Soft Skills“ a středně-technických kádřích, zejména řidičů při jednání se zákazníky a problém s mobilitou pracovní síly obecně.

Legislative Factors – legislativní faktory:

Poněvadž tyto faktory ovlivňují a vytváří podmínky pro podnikání a to jak z hlediska firmy Berendsen Textil Servis s.r.o., tak i z hlediska zákazníků, kdy

¹⁰⁷ Český statistický úřad 2014, (online), (2014-03-09)
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>

Obchodní zákoník a Zákoník práce, soubor daňových zákonů atp. modeluje podnikatelské prostředí. Zde obecně největší problém spočívá ve vymahatelnosti práva a dále v častých změnách, které rozhodně nevytváří prostředí příznivé pro harmonický rozvoj jak firmy, tak podnikatelských subjektů, se kterými firma obchoduje. V současné době jde např. o chystané změny v oblasti nepřímých daní, a to zejména u DPH. Vyvolávají nejistotu. Snížením DPH totiž může dojít ke snížení celkových nákladů zejména u neplátců DPH, což jsou drobní zákazníci – pronajímatelé rohoží. Zpříšňování a složitost legislativy přináší dodatečné náklady firmě, na druhé straně v oblasti zejména ekologické legislativy může způsobovat potencionální nárůst klientů.

Economic Factors – ekonomické faktory:

Vývoj ekonomických faktorů umožňuje rozpoznat, zda světová a národní ekonomika jsou ve stádiu růstu, stagnace či poklesu. V současné době tedy jednoznačně hospodářství vykazuje mírný nárůst, ale v některých oblastech přetrvávají faktory identifikující stálý pokles, což se týká především poptávky po službách společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

Silným a důležitým faktorem je ukazatel HDP (hrubý domácí produkt). Dle informací z ČSÚ se meziroční růst HDP zvýšil o 1,3 procentního bodu ve IV. kvartálu 2013. Hrubá mzda v České republice se ve III. kvartálu 2013 zvýšila na 24.836 Kč. Míra inflace se v lednu 2014 zvýšila o 1,4 procentního bodu. Průmyslová výroba se zvýšila v prosinci 2013 o 9,3 procentního bodu, což je dobrý signál pro společnost.¹⁰⁸ Společnost také vnímá aktuální situace ve fázi hospodářského cyklu. Nejhorší situace byla v letech 2009 a 2010, podrobněji praktické zkušenosti společnosti.

Jako nejzásadnější problém vidí společnost zásah ČNB a její intervence ke směnnému kurzu CZK/EUR v roce 2013. Vzhledem k tomu, že hlavní dodavatelé jsou zahraniční společnosti a odběratelé jsou tuzemští, změna kurzu znamenala jednoznačné zvýšení cen, poněvadž došlo k nárůstům ceny vstupů, což vede ke snížení míry zisku

Political Factors – politické faktory:

Politické faktory ovlivňují jak legislativu, tak i ekonomiku, ekologii, do jisté míry sociální faktory i technologické faktory. Je pro ně typické přiklonění se k jednomu ze dvou základních ovlivňování národní ekonomiky. Politické faktory ovlivňují

¹⁰⁸ Český statistický úřad 2014, (online), (2014-03-09)
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>

politickou situaci, která se zatím jeví stále jako mírně nestabilní, což bylo vyvoláno delším obdobím prozatímní vlády. K pozici a stabilitě státu toto období zásadně nepřispělo. Vliv politických faktorů na národní úrovni je mírně ovlivňován politikou Evropské Unie, ale ekonomická integrace na úrovni nadnárodních společností poněkud snižuje vliv jak na národní tak i na mezinárodní úrovni. Společnost Berendsen Textil Servis s.r.o. je nadnárodní společností a nepochybuji o tom, že se snaží především o tlak na odstranění neetického obchodního jednání.

Technological and Technical Factors – technologické a technické faktory:

Tyto faktory vzhledem k předmětu podnikání mají na firmu velký vliv a to především, že se vytváří podmínky pro růst produktivity práce v oblasti poskytovaných služeb i vlastní výroby, kde nezachycení technické rozvoje by znamenalo ztráty plynoucí z nižší produktivity práce a vyšších provozních nákladů. Kromě toho předmět podnikání je úzce spjat s nutností zachovávat ekologické parametry jak pro proces výroby tak i služby, která je zákazníkům poskytována. Společnost vnímá významně investice do kvalitních technologií a provozu v prádelně jak na území České republiky, tak i v ostatních zemích. Nové technologie, postupy a koncepty jsou pro společnost v oblasti outsourcingu textilií významnou konkurenční výhodou. Kvalitní proces technologie praní zvyšuje konkurenceschopnost podniku, která má dopad na zvyšování obrátu a zisku. Technologie, která má vliv na proces praní textilií, mohou významně ušetřit provozní náklady společnosti. Společnost také sleduje trendy v oblasti inovací technologií a uplatňuje nové trendy a významně se snaží zamezit morálnímu zastarávání v daném oboru. Investování do technologie je jednou z rozvojových strategií společnosti.

Ecological Factors – ekologické faktory:

Společnost Berendsen Textil Servis vnímá environmentální politiku jako nosný trend pro svůj vývoj i pro vývoj formování vztahu se zákazníky. Ekologický systém praní oděvů nyní vyžadují sami zákazníci. Obecně se snaží maximálně šetrně zacházet se životním prostředím. Demonstruje to například výsadbou ovocných stromů v blízkém okolí prádelny. Jeden z klíčových ukazatelů šetrnosti životního prostředí je dvojité využití vody na praní. Marketingově tyto „zelené“ ekologické tendence využívá propagaci ale daří se jí také touto cestou snižovat náklady.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na analýzu stávajících reportů na úrovni středního managementu. V tabulce číslo 16 jsou zachyceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tak, jak byly v průběhu analýzy v systému reportování rozpoznány. Komplexní a závěrečná SWOT analýza bude sloužit jako podklad pro návrh změn, umožňujících odstranění špatně nastavených procesů, eliminování slabých stránek, k podpoře a využití silných stránek a podpoře správně nastavených procesů. Obecně by měla odhalit dílčí hrozby, které v této oblasti mohou nastat. Umožní také nalézt příležitosti, které se společnosti nabízejí a vytvořit předpoklady jejich efektivního využití k úspěšnému rozvoji společnosti v dalších obdobích.

Silné stránky (S)	(W) Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">✓ Poměrně kvalitní podklady od obchodníků pro report✓ Dobrá měřitelnost obchodníků pomocí KPI's✓ Dobrá kontrola pomocí denních listů formou denního SMS reportu✓ Možnost GPS kontroly + přesná kontrola výkazů✓ Nastavení tabulky servisních smluv✓ Možnost sledování reportů na intranetu✓ Velmi dobré webové stránky společnosti – poptávky + kampaně✓ Možnost otestování produktů přes webové stránky✓ Motivace obchodníků v závislosti na výsledcích	<ul style="list-style-type: none">✓ Nízká kontrola při výpočtech smluv✓ Nízká specifikace podkladů pro report✓ Chybí přesná evidence problematických smluv✓ Vysoký počet výkazů pro obchodníky✓ Nesoulad ve výkazech akčních produktů a jejich předčasném odvozu od zákazníka✓ Špatná provázanost mezi tabulkou testovací sady s odvozem a dovozem distribuce (zejména do depa v Praze)✓ V týdenním reportu není zachycen report všech produktů✓ V celkovém reportu nejsou zachyceny jednorázové poplatky✓ Nízká členitost reportu z marketingového oddělení z hlediska produktů✓ Chybí CRM v oblasti týmu PTR- resp. není nastaven pro tým PTR✓ Neexistuje sumární report z hlediska úspěšnosti rohoží✓ Není nastaven systém objednávání

	<p>skladových zásob (včetně algoritmu)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nejsou nastaveny předpisy, jak reportovat ✓ Chybí plán/rozpočet na aktuální stav obchodníků a jejich dílčí plány ✓ Není pravidelně zasílán report ze strany marketingu ohledně poptávaných produktů ✓ Pokles objemu rohoží u zákazníků ✓ Nízký monitoring druhů produktů u zákazníků (návaznost na tvorbu kampaní) ✓ Chybí monitoring úspěšných segmentů (v návaznosti na segmentaci – kampaně) ✓ Nízká nahraditelnost zaměstnanců při výpočtech smluv (nemoc, dovolená)
Příležitosti (O)	(T) Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lépe tak řídit Cash-Flow ✓ Rozšíření indikátorů KPI's o indikátor doporučení a počty a typy produktů (rohoží) ✓ Možnost predikovat budoucí výsledky již z reportu ✓ Možnost zaměřit obchodní strategie z reportu marketingového oddělení na klíčové zákazníky ✓ Možnost zakoupení CRM ✓ Díky CRM by byla možnost lépe zadávat případy a uchovat tak informace o zákaznících do budoucna ✓ Možnost cíleně plánovat kampaně v závislosti na klíčových a úspěšných produktech ✓ Prodloužením délky servisního období v zimních měsících lze generovat větší obrát 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vyšší a další ztrátovost ambulantní testovací sady obchodníků ✓ V případech pořízení dvou ks dle závislosti typu produktu na zimním/letním období dojde k vyšším počátečním nákladům a zvýšení skladové zásoby ✓ Neuchování dat v případě nezakoupení CRM IS

✓ Využití externí školicí agentury na rozvoj tvrdých dovedností	
---	--

Tabulka 4 Vlastní zdroj - SWOT analýza

Protože SWOT analýza je zpracována na stávající systém reportů pro střední management, doporučuji strategií SWOT v pozici WT (příležitosti a hrozby) eliminovat slabé stránky a snižovat hrozby.

4 Analýza systému reportů

Aby mohl být systém stávajících reportů co možná nejobjektivněji vyhodnocen z hlediska možných problémů při jejich tvorbě i využití, autor provedl šetření dotazníkovou formou u stávajících i nově příchozích zaměstnanců a z hlediska potřeb pro rozhodování v řízení z úrovně vedoucího týmu.

4.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem práce je umožnit efektivní využití nástrojů pro reportování. Zjištění stavu jak z pozice obchodníka, tak z pozice vedoucího. Je třeba zjistit, zda jsou vhodně nastaveny pravidla, systémy a výkazy při systému reportování v analyzované firmě a zda se shodují s dovednostmi a informacemi, kterými disponují zaměstnanci.

Výzkum je zaměřen na zjištění, zda nastavený způsob i obsah reportů poskytuje informace potřebné pro efektivní řízení analyzované oblasti. Výzkum je zaměřený tak, aby zjistil, zda nastavený způsob i obsah reportů odpovídá potřebám efektivního řízení analyzované oblasti. Ověřuje, zda je zaměstnanec schopen získat požadované informace v daný čas a umožní vedoucímu týmu predikovat výsledky ze stávajících podkladů a vhodně použít získaná data. Zahrnuje také měření kvality odborných dovedností zaměstnanců.

4.2 Návrh výzkumného procesu

Proces výzkumných prací umožní rozpoznat, zda jsou zaměstnanci správně zaškoleni, zda je pro ně a pro dané odvětví nastaven vhodný systém reportů a jaká je úroveň tvrdých dovedností zaměstnanců. Ověřování způsobilosti zaměstnanců bude prováděno v kratších i delších časových intervalech.

4.3 Stanovení příslušných výzkumných metod

Vhodně stanovené výzkumné metody mohou napomoci k odhalení nedostatků a to nejenom v systémech reportování. Umožní odhalit i problémy, které mají zaměstnanci při tvorbě reportu, a které má i vedoucí týmu při následném zpracovávání informací z těchto dílčích reportů. Metody, kterým bude výzkum prováděn, jsou uvedeny níže:

- ✓ Dotazník pro stávající zaměstnance
- ✓ Dotazník pro nové uchazeče o práci
- ✓ Znalostní test pro stávající a nově příchozí zaměstnance
- ✓ Chybovost v reportu
- ✓ Porovnání CV všech zaměstnanců s praktickými znalostmi

Dotazník pro stávající zaměstnance:

Dotazník pro stávající zaměstnance je koncipován tak, aby odhalil jak efektivně vedoucí pracuje s reporty a zda zaměstnancům nastavený systém vyhovuje, resp. v čem jsou problémy s jeho vyplňováním. Výsledná zpětná vazba umožní odhalit i nejen věcnou ale i časovou náročnost práce s reporty a tím umožní jejich optimalizaci.

Struktura otázek napomůže k objektivnějšímu vyhodnocování přínosu jednotlivých zaměstnanců i vhodnost výkazu pro danou oblast reportování. Na základě získaných informací bude možné objektivněji a rychleji predikovat obraty dosahované jednotlivými zaměstnanci a tedy i celkový obrat v budoucích obdobích (týden, měsíc, kvartál).

V tabulce je uvedeno, kdo byl podroben výzkumu, kdo ho provedl a v jakém časovém období byl výzkum proveden. To je nutné z důvodu, že výzkum se musí cyklicky opakovat a jeho výsledky vyhodnocovat v kratších časových intervalech.

Jméno hodnoceného zaměst.	XY
Pracovní pozice zaměstnance	obchodní zástupce
Oddělení	obchodní, prodejní tým
Nadřízený pracovník - pozice	Sales Manager
Výzkumník	Vlastimil Němec
Hodnocení za období	Rok 2013

Tabulka 5 Vlastní zdroj: Dotazník pro účely výzkumu pro zaměstnance

Podrobněji podkapitola 4.4.1.

Dotazník pro nově příchozí zaměstnance:

Tento dotazník se liší pouze charakterem a rozdílným pohledem na reporty, které využívali zaměstnanci v předchozím zaměstnání a porovnáním dvou společností, podrobněji podkapitola 4.4.2.

Znalostní test:

Test pro stávající zaměstnance a nově příchozí ukazuje úroveň požadovaných znalostí a dovedností zaměstnanců. Test se skládá z analyzování práce s tabulkami, grafy, kontingenčními tabulkami a funkcemi, podrobněji podkapitola 4.4.5.

Analýza chybovosti a zasílání včasných podkladů dle stanovených termínů:

Oblast chybovosti je zachycena ve dvou okruzích, a to v denním reporting KPI's a týdenním reportingu výkazů. První oblast hodnotí úroveň zasílání pravidelného denního reportu KPI's formou SMS reportingu. Měřený časový úsek je prosinec 2013, resp. 15 pracovních dnů, podrobněji podkapitola 4.6.

Indikátory KPI's:

PN – počet návštěv u zákazníka (celkový počet za den i s nerozhodujícími osobami),

PKN - počet kvalitních návštěv (komunikace pouze s rozhodující osobou),

PTR – počet testovacích rohoží (počet všech otestovaných dodacích míst),

PS – počet smluv (počet podepsaných smluv),

O – obrat (celkový obrat smlouvy v ročním vyjádření v peněžních jednotkách).

U indikátorů KPI's se měří, zda byly zaslány včas a správně v porovnání s následným týdenním reportem. Dochází ke dvojité kontrole, neboť údaje jsou konfrontovány s výpočtem z informací získaných od zákaznického servisu.

Monitoring procesu chybovosti v reportu se měří v období 6 měsíců, resp. druhé poloviny roku 2013 a analyzuje týdenní kompletní reporting. V průběhu 26 týdnů bylo zasláno 26 reportů 9 zaměstnancům s těmito výkazy:

- ✓ Týdenní reporting
- ✓ Denní listy
- ✓ Přehled servisních smluv
- ✓ Přehled akčních produktů
- ✓ Přehled testovací sady¹⁰⁹

U těchto výkazů se měří chybovost a výkazy s vysokou chybovostí se analyzují (podrobněji podkapitola 4.6).

Porovnání CV zaměstnanců:

Cílem tohoto průzkumu je ověření schopnosti auto-evaluace/sebehodnocení zaměstnanců, kteří při příchodu do společnosti předloží svůj životopis, v němž hodnotí svoje vědomosti a dovednosti, podrobněji podkapitola 4.7. Výstup umožní vedoucímu obchodního týmu zjistit, zda se pracovník nadhodnocuje, podhodnocuje, a nebo stav odpovídá skutečnosti.

4.4 Lokalizace a charakteristika dat

Data byla získána od všech pracovníků obchodního týmu. Dotazování probíhalo periodicky a všichni zúčastnění byli pozitivně motivováni k objektivnímu vyplňování otázek. Získané informace lze tedy považovat za relevantní zdroj a staly se podpůrným prostředkem výzkumného procesu, podrobněji tabulka číslo 5.¹¹⁰

Podkladem průzkumu je seznam dílčích otázek pro stávající a nově příchozí zaměstnance obchodního týmu.

4.4.1 Seznam otázek pro stávající zaměstnance

Otázky s váhou 1-5:

- ✓ Jak hodnotíte obecně nastavený systém reportování?

¹⁰⁹ Interní zdroj společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

¹¹⁰ Tamtéž.

- ✓ Jak hodnotíte časovou náročnost reportingu?
- ✓ Jaký přínos pro Vás reporting představuje?
- ✓ Jsou formuláře reportingu vhodně nastaveny?
- ✓ Pomáhá Vám report pro lepší prodej?

Otázky s otevřenou odpovědí:

- ✓ Co byste na reportu změnili (která část reportu)?
- ✓ Která část reportu je pro Vás časově nejnáročnější a proč?
- ✓ Co Vám přináší denní reporting KPI's?

4.4.2 Seznam otázek pro nově příchozí zaměstnance

- ✓ Jak jste hodnotili reportování v předchozím zaměstnání?
- ✓ Jak hodnotíte komplexnost reportu ve stávající firmě?
- ✓ Je jednoduché zadávání dat?
- ✓ Jak Vám pomohlo úvodní školení pro report?
- ✓ Jsou indikátory KPI's užitečné?
- ✓ Otázky s otevřenou odpovědí jsou totožné i pro stávající zaměstnance.

4.5 Znalostní test

Výzkum probíhá formou znalostních otázek v oblasti práce s Microsoft Excel, Word, Outlook a Powerpoint.

Seznam okruhů otázek:

- ✓ Základní práce s Microsoft Word
- ✓ Práce s funkcemi v Microsoft Excel
- ✓ Práce s kontingenčními tabulkami
- ✓ Práce s grafy
- ✓ Práce s tabulkami
- ✓ Tvorba prezentací
- ✓ Práce s Microsoft Outlook

4.5.1 Příklady

Příklady se týkaly tří oblastí i s časovým ohraničením zpracování:

- ✓ Příklad 1. Tvorba cenové nabídky (časový rozpočet 90 min.),
- ✓ Příklad 2. Tvorba prezentace pro zákazníka (časový rozpočet 60 min.),
- ✓ Příklad 3. Odeslání kalendáře nadřiznému, plán na týden (časový rozpočet 60 min.).

Každý úkol byl rozdán v rozdílný den. Výsledky budou dle nastavených kritérií podrobněji hodnoceny v tabulce číslo 6:

Finální hodnoty znalostního testu				
	Věcná forma a formální správnost	Vizuální forma	Časový limit	Úroveň použitých nástrojů
Tvorba cenové nabídky - 750 bodů	300	200	150	100
Tvorba prezentace pro zákazníka - 600 bodů	150	250	100	100
Odeslání kalendáře nadřiznému (týdenní plán) - 400 bodů	150	50	150	50
Klasifikace	Klasifikace	Klasifikace	Klasifikace	Klasifikace
1	2	3	4	5
1750 - 1450	1449 - 1300	1299 - 1000	999 -800	799 a méně

Tabulka 6 Vlastní zdroj - finální hodnocení znalostního testu při výzkumu

4.6 Chybovost v reportu

Chybovost v reportu je zaměřena na hodnocení včasnosti jejich zaslání. Termíny pro report jsou nastaveny u KPI's každý den do 20.00 hod., ve formě SMS. U týdenního reportu musí být zaslány výkazy vždy do pondělí do 08.00 hod. za předchozí týden.

4.7 Porovnání CV zaměstnanců s reálnou skutečností

Tento okruh zkoumání porovnává, jak zaměstnanci před nástupem do zaměstnání hodnotili své kompetence v CV s údaji získanými z výsledků testů.

Hodnocení testů		
Stupnice hodnocení	Škála hodnocení	Body
A	100 - 80	10
B	79,9 - 60	8
C	59,9 - 40	6
D	39,9 - 20	4
E	19,9 - 0	2

Tabulka 7 Vlastní zdroj - Stupnice hodnocení zaměstnanců

4.8 Analýza zjištěných poznatků z výzkumu

Seznam otázek:

Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých otázek stupnicí 1-5 (1- nejvyšší, 5 - nejnižší).

Jednalo se o tyto otázky:

- ✓ Jak hodnotíte obecně nastavený systém reportování?
- ✓ Jak hodnotíte časovou náročnost reportingu?
- ✓ Jaký přínos pro Vás reporting představuje?
- ✓ Jsou formuláře reportingu vhodně nastaveny?

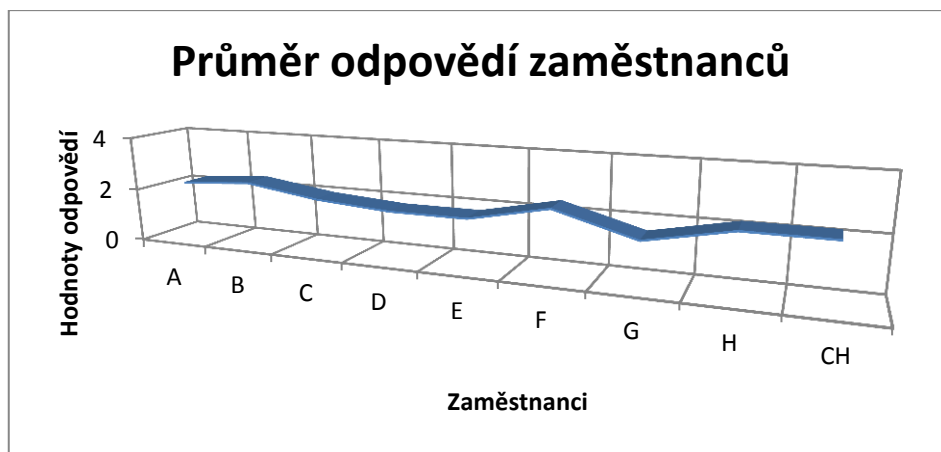
✓ Pomáhá Vám report pro lepší prodej?

Zaměstnanci	Otázky					Průměr
	1.	2.	3.	4.	5.	
A	1	3	2	3	2	2,2
B	2	4	1	2	3	2,4
C	2	3	3	1	1	2
D	1	3	1	2	2	1,8
E	3	2	1	1	2	1,8
F	3	4	2	2	1	2,4
G	1	2	2	1	2	1,6
H	2	3	1	2	3	2,2
CH	2	3	1	3	2	2,2
Průměr	1,89	3,00	1,56	1,89	2,00	2,07

Tabulka 8 Vlastní zdroj - hodnotící tabulka při výzkumu

Z výsledku lze vyčíst, že průměrná váha všech odpovědí respondentů je 2,07 bodu na škále 1-5. Nejlépe je hodnocena otázka přínosu reportu pro obchodníka. Nejhůře je hodnocena časová náročnost reportu, což je vzhledem k charakteru zadávání dat v objemu akvizic, přirozené.

Obrázek číslo 14 níže podrobněji demonstruje úroveň hodnocení jednotlivých odpovědí zaměstnanců, kde lze posoudit odlišnost odpovědí a také administrativní chápání pracovní náplně.



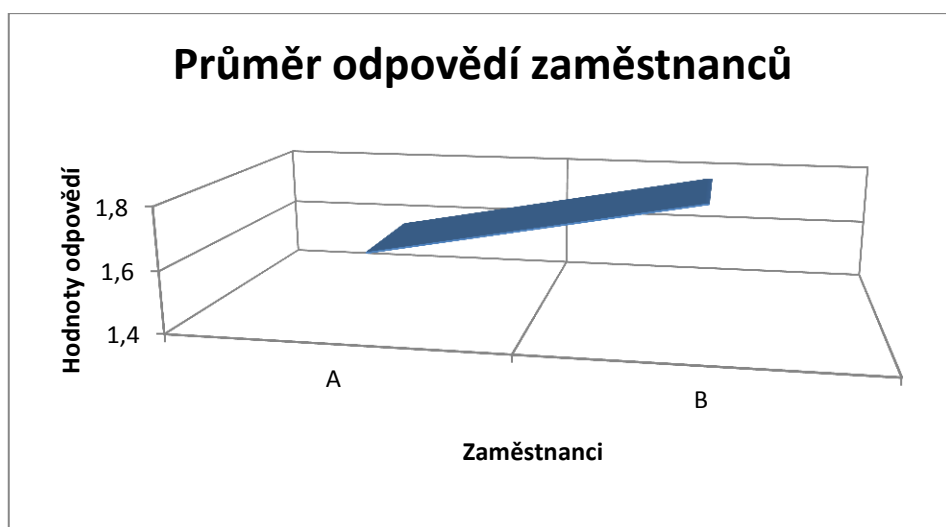
Obrázek 13 Vlastní zdroj - vizualizace odpovědí zaměstnanců

Nově příchozí zaměstnanci jsou hodnoceni zvlášť. U jejich odpovědí lze vysledovat lepší hodnocení formy reportu, než u stávajících zaměstnanců.

Respondent/uchazeč						
Zaměstnanci	Otázky					Průměr
	1.	2.	3.	4.	5.	
A	1	2	2	1	2	1,6
B	1	2	3	1	2	1,8
Průměr						1,7

Tabulka 9 Vlastní zdroj - odpovědi uchazečů na otázky při výzkumu

Obrázek číslo 15 poukazuje na mírný rozdíl v průměrném číslu odpovědí dvou nově příchozích uchazečů.



Obrázek 14 Vlastní zdroj - vizualizace odpovědí nových zaměstnanců

4.8.1 Otevřené odpovědi na otázky

Výstup hodnocení odpovědí na otevřené otázky je následující:

- ✓ **70%** respondentů by zlepšilo tabulku akčních rohoží, která je nepřehledná a není totožná se skladem.
- ✓ Nejnáročnější část reportu je týdenní report, na kterém se shodlo **90%** respondentů.
- ✓ Zvýšení konkurence uvnitř týmu zapsalo **60%** respondentů.

4.8.2 Znalostní test stávajících a nových zaměstnanců, vyhodnocení

Testu se zúčastnilo 11 zaměstnanců, 9 již zaměstnaných a 2 nově příchozí. Bodové hodnocení zachycuje průměr dosažený za všechny respondenty, podrobněji tabulka č. 8. Celkové hodnocení je na stupni 3.

Finální hodnocení znalostního testu					Hodnocení tým
	Věcná forma a formální správnost	Vizuální forma	Časový limit	Úroveň použitých nástrojů	
Tvorba cenové nabídky - 750 bodů	250	80	100	50	480
Tvorba prezentace pro zákazníka - 600 bodů	100	100	50	50	300
Odeslání kalendáře nadřízenému (týdenní plán) - 400 bodů	100	50	150	50	350
Celkové hodnocení					1130
Klasifikace					Stupeň 3

Tabulka 10 Vlastní zdroj - finální hodnocení znalostního testu

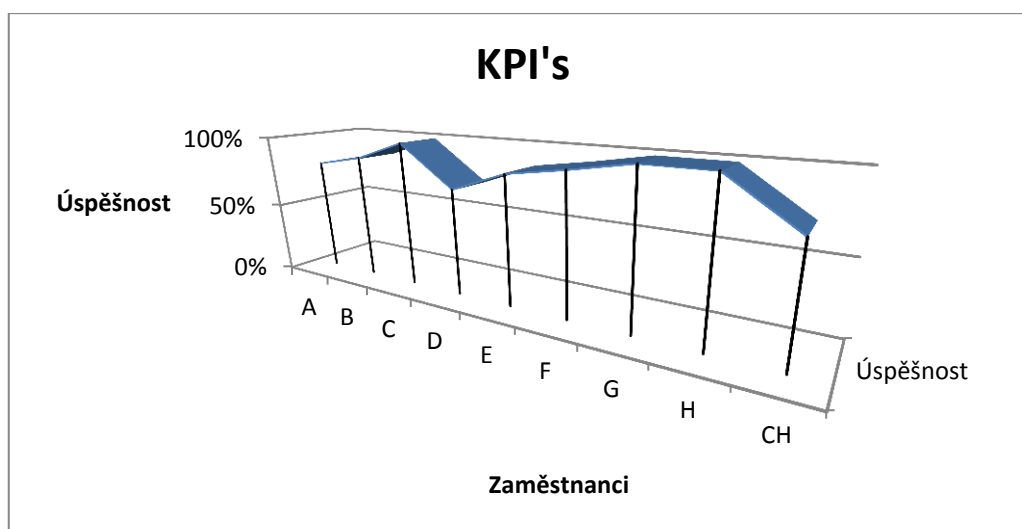
4.8.3 Chybovost v reportu

Z 88% respondenti dodržují termín zasílání reportu KPI's. Tato skutečnost jednoznačně indikuje, že dochází k prodlužování dalších postupů a tím může dojít ke zpomalení tvorby návazného reportu, který vypracovává vedoucí týmu. Dá se také kvantifikovat časová ztráta, která z těchto skutečností plyne.

KPI's			
Zaměstnanec	Počet dnů celkem	Počet dnů, kdy report nebyl zaslán v termínu	Procentuální úspěšnost
A	15	3	80%
B	15	2	87%
C	15	0	100%
D	15	4	73%
E	15	2	87%
F	15	1	93%
G	15	0	100%
H	15	0	100%
CH	15	4	73%
Celkem	135	16	88%

Tabulka 11 Vlastní zdroj - zasílání reportů KPI's v termínech

Vizuální grafické znázornění, podrobněji obrázek 17 demonstruje individuální výsledky jednotlivců a přesnost zasílání denních indikátorů měření výkonnosti pomocí KPI's ukazatelů.



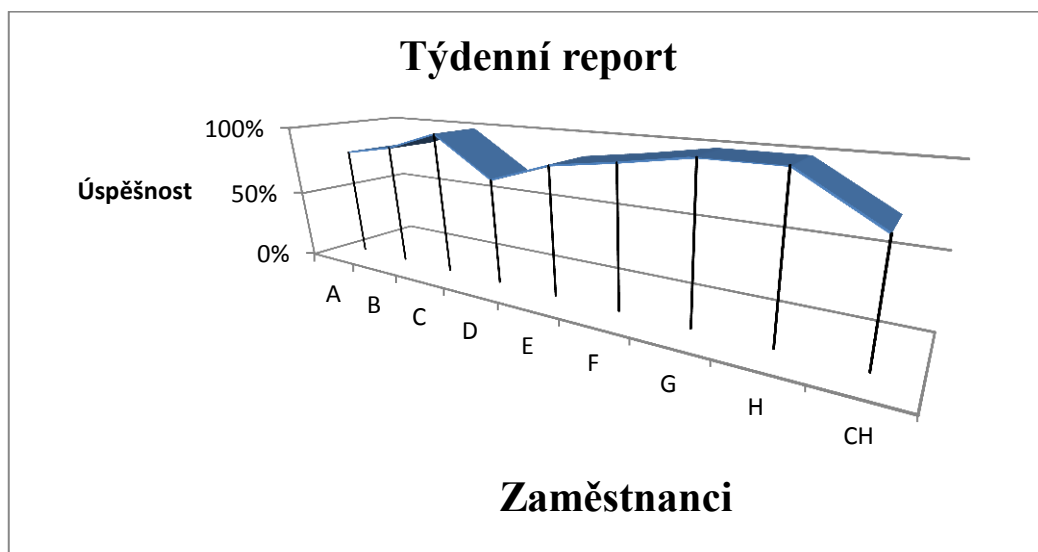
Obrázek 15 Vlastní zdroj - grafické schéma zasílání KPI's v termínu

Druhá část měření časové přesnosti zasílání výkazů se týká týdenního reportingu, kde je překvapivě výsledek lepší než u denního zasílání indikátorů KPI's. Je pravděpodobné, že lepší výsledky jsou výsledkem skutečnosti, že daný zaměstnanec má na vypracování týdenního reportu více času. Opakovaná měření (26 týdnů) umožňují objektivnější celkové hodnocení pracovníka (podrobněji tabulka číslo 11), které podtrhuje individuální pracovní přístup v zasílání reportu jednotlivců.

Týdenní reporting			
Zaměstnanec	Počet týdnů celkem	Počet týdnů, kdy report nebyl zaslán	Procentuální úspěšnost
A	26	2	80%
B	26	1	87%
C	26	0	100%
D	26	3	73%
E	26	1	87%
F	26	1	93%
G	26	0	100%
H	26	2	100%
CH	26	6	73%
<i>Celkem</i>	<i>234</i>	<i>16</i>	<i>93%</i>

Tabulka 12 Vlastní zdroj - zasílání týdenní reportu

Obrázek číslo 11 níže demonstruje vizuální pohled na zasílání reportu.



Obrázek 16 Vlastní zdroj - grafické schéma zasílání týdenní reportu

4.8.4 Porovnání CV zaměstnanců s reálnou skutečností

Tato část výzkumu umožňuje komparaci předcházejícího sebehodnocení jednotlivců s reálnou úrovní jejich práce.

Hodnocení				
Zaměstnanec	Sebehodnocení	Body	Výsledky testů	Body
A	A	10	C	6
B	A	10	C	6
C	A	10	C	6
D	A	10	C	6
E	B	8	D	4
F	A	10	B	8
G	B	8	C	6
H	A	10	A	10
CH	B	8	B	8
I	A	10	D	4
K	A	10	D	4

Tabulka 13 Vlastní zdroj - sebehodnocení a porovnání kvality tvrdých dovedností

Výzkum prokázal, že kandidáti se ve svém CV dosti nadhodnocují.

4.9 Tvorba mapy rizik vyplývajících z výzkumu

Z poznatků výsledků výzkumu a jejich analýz vyplynula rizika, která jsou zachycena v mapě identifikovaných rizik. Mapa zachycuje druhy rizik, následnou pravděpodobnost vzniku rizika, jeho dopad před identifikací a po ní. Barevné schéma jednoznačně zdůrazňuje váhu jednotlivých rizik.

			„Před“				„Po“	
	P1	D1	P1*D1	Řešení	P2	D2	P2*D2	!
A	4,100	4,700	19,270	Dvojitá kontrola při výpočtech smluv	3,200	4,700	15,040	!
B	4,400	4,400	19,360	Zavedení evidence problematických smluv	3,100	4,400	13,640	!
C	4,200	4,400	18,480	Snížení počtu výkazů pro report	2,700	4,400	11,880	!
D	2,700	3,800	10,260	Zlepšení souladu tabulek napříč odděleními	1,900	3,800	7,220	
E	3,100	3,700	11,470	Optimalizace výkazu "týdenní reporting"	2,100	3,700	7,770	
F	4,600	4,900	22,540	CRM - pro klíčové zákazníky	3,400	4,900	16,660	!
G	2,900	3,200	9,280	Nahraditelnost zaměstnanců při kontrole reportu	1,900	3,200	6,080	
H	4,200	4,600	19,320	Ztrátovost produktů při testování	3,500	4,600	16,100	!

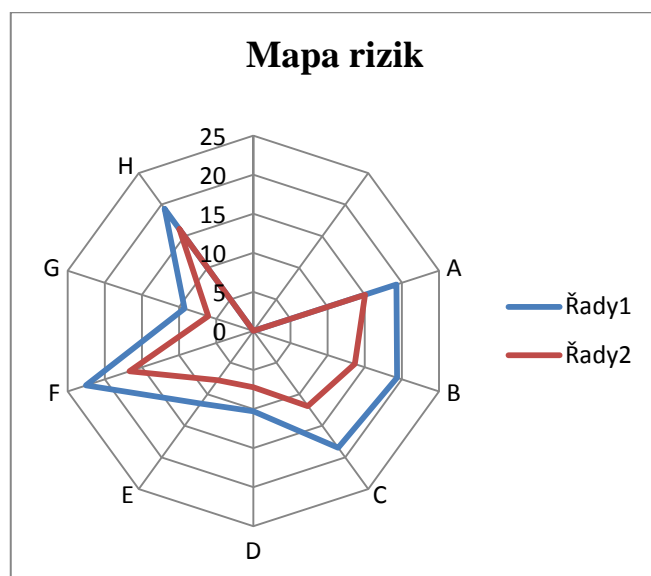
Tabulka 14 Vlastní zdroj - tabulka mapy rizik

Tabulka podrobněji níže určuje stupnici hodnot dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Dopad			Pravděpodobnost výskytu		
téměř neznatelný	velmi malý	0,1 - 1,0	téměř nemožné	velmi malý	0,1 - 1,0
drobný	drobný	1,1 - 2,0	výjimečně možné	drobný	1,1 - 2,0
významný	významný	2,1 - 3,0	běžně možné	významný	2,1 - 3,0
velmi významný	velmi významný	3,1 - 4,0	pravděpodob né	velmi významný	3,1 - 4,0
nepřijatelný	nepřijatelný	4,1 - 5,0	hraničí s jistotou	nepřijatelný	4,1 - 5,0

Tabulka 15 Vlastní zdroj - Mapa rizik

V grafickém znázornění zachycuje modrá barva stav „před“ výzkumem a červená barva hodnoty „po“ provedeném výzkumu.



Obrázek 17 Vlastní zdroj - grafické znázornění Mapy rizik

4.10 Vyhodnocení výsledků pomocí SWOT analýzy

Z vyhodnocení výzkumných prací po provedení jejich SWOT analýzy vyplynuly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, podrobněji tabulka číslo 15 níže. Toto hodnocení umožní opět využít strategie, minimalizaci slabých stránek a eliminaci hrozeb s rozvíjením příležitostí a udržováním silných stránek analyzovaného procesu.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Poměrně dobré zaškolení zaměstnanců	Nízká úroveň tvrdých dovedností	Možnost rozvoje znalostí napříč firmou	Další časové ztráty při pozdním zasílání reportů
Vhodné testovací nástroje znalostí	Nízká sebekritika zaměstnanců	Optimalizovat jednotlivé procesy reportu	Nížší získání zákazníků v návaznosti na tvrdé dovednosti
Poměrně dobré hodnocení reportu	Nízké výsledky testů	Zakoupit CRM	Únava zaměstnanců z administrativních procesů
Náklonost zaměstnanců k testování	Časová náročnost při reportu	Aktualizovat nové verze Microsoft Office	Zvyšování nákladů na čas a na personální oblast

Tabulka 16 Vlastní zdroj - SWOT analýza po výzkumných procesech

4.11 Návrhy a doporučení z oblasti výzkumu

Již po ukončení prvního výzkumu vyplynuly poznatky, které jsou seřazeny do následujících oblastí k diskuzi a následujících doporučení:

- ✓ Pro rozvoj požadovaných dovedností vybrat externí školicí agenturu
- ✓ Periodicky testovat zaměstnance znalostními testy a na základě dosažených výsledků zařazovat pracovníky do jednotlivých cyklických školení
- ✓ Vést zaměstnance ke schopnosti objektivního sebehodnocení
- ✓ Hodnotit dopady vývoje vzdělávání stávajících zaměstnanců společnosti
- ✓ Vypracovat systém vzdělávání zaměstnanců společnosti

Doporučuji navázat na solidní zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců a využít ji ke zdokonalení systému prvotního zaškolení. Volbou vhodných testovacích nástrojů umožnit komplexnější zkoumání zaměstnanců. Využít pozitivní postoje zaměstnanců k dalšímu sebevzdělávání i motivaci (morální i finanční).

Podporovat rozvoj požadovaných dovedností a to jak při tvorbě cenové nabídky, tak také při vizualizaci prezentací. Podpořit tento proces také dostupností (zakoupením) vhodných nástrojů, např. tabletů, „smart phonů“, atp.

Rozvíjet zpětnou vazbu zaměstnanců tak, aby byla bezprostřední a vedla k objektivnímu sebehodnocení schopnosti sebekritiky a i schopnosti kritiku přijímat a vyslovovat.

Zamýšlet se nad motivačními nástroji tak, aby vedly ke zlepšení individuální koncentrace na výsledky a k úsilí využít systému hodnocení k tomu, aby se horší výsledky staly také podkladem pro další individuální motivaci (např. nejlepší zaměstnanec měsíce).

Optimalizovat reporty tak, aby se snížila časová náročnost jejich tvorby a došlo k efektu úspory času pracovníka, který se zákonitě promítne v nárůstu času věnovanému vlastnímu prodeji.

Tento výzkum také odkryl možnost i potřebu budování sounáležitosti práce mezi týmy z jednotlivých středisek firmy. Jedním z možných nástrojů budování této sounáležitosti „to be with company“ jsou společná školení.

Optimalizací procesů reportingu bude zákonitě docházet i k optimalizaci informačního systému, který umožní používat BI, čímž budou vytvořeny Data Warehouse, které jsou v současnosti již nezbytnou podmínkou moderně řízené firmy.

Dalším doporučením je analyzovat trh CRM systémů a zakoupení produktu, který reportování bude pojímat jako komplexní celek. Je třeba zachytit požadavky vůči dodavatelům tak, aby bylo možné aktualizovat Microsoft Office. A dále umožnit implementaci a rozvoj dalších činností.

Z výzkumu rovněž vyplynula hrozba spočívající v tom, že náklady na administrativu, především časovou, povedou ke snižování produktivity práce. Důsledkem může být snížení objemu zakázek v portfoliu.

Je nutné důsledně definovat a v přijímacích testech důkladně ověřovat požadované znalosti, které je třeba chápat jako konkurenční výhodu a to především v oblasti prodeje, tvorby cenových nabídek a vizualizací.

Jestliže oblast personální politiky nebude schopna nejen kvalitně vyhodnocovat odbornou způsobilost uchazečů na jedné straně a na druhé straně cyklickými školeními zvyšovat a udržovat jejich odbornost, a také je správně motivovat, zákonitě se projeví nárůst fluktuace zaměstnanců, růst jejich nespokojenosti. Také dojde k nárůstu nákladů v personální oblasti, čímž se sníží nejen celková efektivita firmy, ale dojde i ke snižování jejího dobrého jména. Zejména z pohledu zákazníků, kteří jistě neradi vnímají skutečnosti, že s nim v průběhu roku jedná více různých zaměstnanců. Zaměstnanci tím také získají jistotu, že firma má o ně zájem, což se následně projeví i v jejich zájmu v takové firmě pracovat.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Na základě teoretických poznatků a provedených analýz jsou v této části předloženy návrhy, které by měly umožnit zlepšení procesů především v oblasti lepšího využití času optimálním využití nákladů prostřednictvím zlepšení systému reportování.

Návrhy jsou určeny pro oblast Time Managementu, dále pro změny v reportech obchodníka střednímu manažerovi, pro oblast reportů klíčového obchodníka střednímu manažerovi, pro oblast CRM IS, pro report středního managementu TOP managementu. Další části představují návrhy a doporučení v oběhu textilií pro oblast výzkumu, oblast provozního reportu a reportu mezd.

5.1 Time management

V této části jsou definovány požadavky na řízení času:

- ✓ Efektivní využití časového fondu
- ✓ Informační toky a jejich využití
- ✓ Dílčí mechanické kroky
- ✓ Tvorba klíčových priorit
- ✓ Celková organizace
- ✓ Práce s omezenými zdroji a daty

Postup jak toho dosáhnout představuje uskutečnění dílčích kroků:

Dílčí kroky – od základních kroků ke krokům objemovým:

Začít s projekty, resp. začít s dílčími kroky vázící se danému projektu. Je nutností definovat cíl práce nějaký výstup. Postup „zdola nahoru“.

Horizontální a vertikální rovina řízení činností:

- ✓ Horizontální rovina – kontrola a udržování všech činností, do nichž jsme zapojeni
- ✓ Vertikální rovina – přemýšlení v rovině jednotlivých témat a projektů

Vytříbení nepodstatných věcí:

- ✓ Uspořádání 100% záležitostí
- ✓ Nenechat vše na zapamatování
- ✓ Nastavit jako návyk a standardní činnost

- ✓ Rozhodování na základě vlastních možností
- ✓ Nepřemýšlet o věcech, činnostech víckrát, řešit okamžitě
- ✓ Vybudovat vlastní systém uchování dat

Kroky, jak zvládnou řízení a kontrolu práce:

- ✓ Seskupit věci a činnosti, které musí být kontrolovány
- ✓ Podniknout správné kroky a opatření vážící se k dané problematice
- ✓ Ucelený systém výsledků
- ✓ Přemýšlet alternativně

Je potřeba pochopit dynamiku a charakter těchto kroků. Osvojit si nastavení a separátně evidovat dílčí fáze v průběhu pracovního dne. Vytvořit systém sběru dat a věcí.

Dílčí nástroje:

- ✓ Zdroje
- ✓ Efektivní a jednoduchá funkčnost
- ✓ Zdroj, kde uchováme fyzické dokumenty a věci
- ✓ Blok
- ✓ Diář
- ✓ Elektronická média a aplikace
- ✓ Laptop

Méně znamená v tomto případě více.

Další postupy a kroky jsou:

- ✓ Čistit datové schránky v pravidelných intervalech
- ✓ Korigování závazků a jejich splnění
- ✓ Ucelená evidence
- ✓ Získat obecný přehled a harmonicky nastavit
- ✓ Dělat tento proces opakovaně na začátku a na konci pracovního týdne

5.2 Doporučení v reportu obchodníka střednímu manažerovi

- ✓ Doporučení dvojité kontroly servisních smluv
- ✓ Kontrola by měla být prováděna zaměstnancem zákaznického servisu a namátkově manažerem. Výstupem by pak měla být nižší chybovost manažera
- ✓ Kontrola napříč firmou
- ✓ Vyšší důvěryhodnost výsledků pro vedení společnosti
- ✓ Rychlejší výstup pro report
- ✓ Minimální riziko zneužití výsledků, aj.
- ✓ Návrhy na rozšíření signifikantních údajů v tabulce servisních smluv a její optimalizace

Před-fakturace:

Zde by mělo být zaznamenáno, zda je smlouva dle všeobecných obchodních podmínek sepsána na standardní měsíční fakturaci, či na před-fakturaci. Střední manažer tak může dostávat výstup jaký počet smluv a v jakém obratu je sepsán na standardní měsíční fakturaci a také může vědět, kolik z podepsaných smluv bude generovat dopředu. Řídí tím tedy svoje „cash-flow“.

Délka servisního období:

Tabulka servisních smluv musí obsahovat informaci, na jak dlouho je servisní smlouva sepsána. Z tohoto reportu pak lze predikovat, jak dlouho má smluvně vázané zákazníky.

Počet a ks typů rohoží:

Report je potřeba rozšířit o typ a počet kusů jednotlivých typů rohoží. Výhoda této informace v reportu je v tom, že se získá exaktní evidence typů rohoží a jejich počtů. Podklad z reportu bude sloužit skladu pro optimalizaci zásob, pro pravidelné objednávky jednotlivých typů rohoží, umožní marketingu následně vyhodnocovat, na jaké marketingové kampaně se zaměřovat.

V současnosti skladovému hospodářství chybí informace pro optimalizaci výšky zásob jednotlivých produktů.

Report musí zachytit:

Doporučení: v oblasti skladového hospodářství (rohoží) je nutné evidovat:

- ✓ Počet objednávek dílčích produktů za měsíc

- ✓ Počet obchodníků v týmu
- ✓ Sezónní vliv
- ✓ Počet akčních rohoží na smlouvách
- ✓ Počet kampaní na dílčí obrat
- ✓ Počet rozjednaných velkých projektů v návaznosti na podklady ze systému
- ✓ Počty objednávek v předchozím roce

Je třeba zachycovat zrušené smlouvy:

Doporučení: rozšířit report o sloupce „korekce ve lhůtě“ a „korekce po lhůtě“, v praxi to znamená, že v reportu je možno zaznamenat rozdíl v počtu nových smluv a zrušených smluv. Následný report pak slouží pro finančního manažera a manažera zákaznického servisu. Výstupem by pak měl být přesný čistý zisk.

Rozdíl mezi korekcemi „ve lhůtě“ a „po lhůtě“ zachycuje odpovědnost (ručení) každého obchodníka za smlouvu min. po dobu jednoho roku. Pokud vedoucí obchodního týmu tuto informaci získá, měl by do reportu zapsat termín „zrušená smlouva ve lhůtě“, pak tento výstup slouží k tomu, aby vystavil zrušení zpětného plnění společnosti. Tuto informaci podává mzdovému oddělení.

Pokud je zrušena smlouva po „chráněném období“ 12 měsíců, pak by tento podklad měl sloužit pro finančního manažera a měl by být evidován jako úbytek celkového ročního obratu a měl by se projevit ve výsledných číslech „zrušené smlouvy“. Dále pak slouží pro kontrolu zjištěných výsledků zákaznického servisu.

KPI's:

Rozšíření KPI's o indikátor „doporučení“. Tento indikátor by měl pomoci k vyšší ziskovosti firmy, doporučení je velmi vhodnou formou prvotního oslovení nového zákazníka.

5.3 Návrhy a doporučení klíčového obchodníka střednímu manažerovi

V současnosti chybí interní předpis pro zadávání relevantních informací o významných zákaznících pro klíčového obchodníka. Proto je třeba doplnit obsah reportu o odhad procentuální pravděpodobnosti vývoje obchodního případu. Dále by procenta stávajícího stavu vyjednávání se zákazníkem měl obsahovat barevné odlišení dle semaforu a „KPI“ v stupnici níže. S tímto předpisem by měli být seznámeni všichni uživatelé.

- ✓ **0% - 5%** **bez označení**
- ✓ **9% - 20%** **červené označení**
- ✓ **50% - 90%** **oranžové označení**
- ✓ **100%** **zelené označení**

0% - Obchodní případ (OP) – ukončen /FÁZE = ZRUŠENO/
Klient opakovaně nemá zájem o spolupráci, min. 2x odmítnul nabídku o spolupráci.

5% - Obchodní případ – pozastaven/FÁZE = POZASTAVENO/
Klient odmítnul nabídku na spolupráci.
Důvod: produkty si sami nakupují, popř. spolupracují s konkurencí.
Nabídka: zpracována, ale nezaujala, popř. konkurence dala lepší cenu, nezájem.
Poznámka: další kontakt do 1 roku, předpoklad vypsání výběrového řízení, popř. konec spolupráce s konkurencí.

9% - Obchodní případ – příležitost /FÁZE = OTEVŘENÍ/
Klient je vložen do databáze kontaktů informačního systému.
Založen obchodní případ, potenciál ve využití služeb společnosti. Domluvena první schůzka.

10% - Obchodní případ – zahájeno, analýza /FÁZE = ANALÝZA POTŘEB/
Realizována první schůzka. Prezentace společnosti, vyvolání zájmu, sběr informací o dosavadním systému, komplexní informace pro tvorbu cenového

řešení. Identifikace potřeb pro zlepšení. Souhlas zákazníka s dalším pokračováním obchodních aktivit.

15% - Obchodní případ – prezentace nabídky /FÁZE = ŘEŠENÍ/

Realizovaná druhá schůzka. Prezentace optimální cenové nabídky, řešení. Definování nejdůležitějších přínosů pro klienta. Čeká se na vyjádření klienta a jeho souhlas s pokračováním dalších obchodních aktivit.

20% - Obchodní případ – obchodní vyjednávání /FÁZE = ŘEŠENÍ/

Realizována třetí schůzka. Klient uvažuje o službě pronájmu. Popř. účastní se výběrového řízení. Je dán souhlas s pokračováním obchodních aktivit. Je stanoven termín podpisu smlouvy v řádu několika měsíců (1-3 měsíce).

50% - Obchodní případ – Obchodní vyjednávání /FÁZE = ŘEŠENÍ/

Probíhají další jednání. Klienta oslovili nové inovativní formy řešení.

75% - Obchodní případ – Obchodní vyjednávání /FÁZE = ŘEŠENÍ/

Klient pokračuje v zájmu, má opravdový zájem o službu. Řeší se drobné úpravy v objemu služeb.

90% - Obchodní případ – Obchodní vyjednávání /FÁZE = ŘEŠENÍ/

Klient se rozhodl pro spolupráci. Příprava smlouvy a komunikace obchodních podmínek (splatnost, délka smlouvy, aj.).

100% - Obchodní případ – Realizace /FÁZE = UZAVŘENÍ/

Smlouva je podepsána klientem. Začíná proces závozu produktů.

Toto nastavení je třeba zahrnout do informačního systému tak, aby manažer obchodního týmu jednoznačně viděl počet a stav rozjednaných obchodních případů.

5.4 Customer Relationship Management IS

Aby byly vytvořeny podmínky pro bezprostřednější a účinnější práci se zákazníky, je třeba zahrnout data o nich do informačního systému, což je možné pouze zakoupením modulu CRM IS.

Důvody nákupu CRM IS:

Je potřeba si říci, na co by měl primárně CRM IS sloužit a proč je doporučení vhodné. Vzhledem k velkému počtu oslovených zákazníků v oblasti prodeje prostřednictvím obchodníků by bylo vhodné využívat CRM IS, které může obchodník využívat v terénu. Na základě svých osobních zkušeností i z výsledku výzkumu vyplynulo, že oproti dosavadnímu „papírovému“ systému může vhodný CRM IS dosáhnout úspor času obchodníka spotřebovaného na administrativní činnost. Dalšími podpůrnými argumenty je fakt, že následná práce s daty je také velmi náročná v oblasti dohledávání zákazníků v dílčích dokumentech. Navíc pokud obchodník nezadá data do svého kalendáře, je velká pravděpodobnost ztráty těchto dat, resp. jejich zapomenutí. Tím ztrácí tato činnost jakoukoli přidanou hodnotu a aktivita formou akvizice byla svým způsobem zbytečná.

Časovou úsporu plynoucí ze snížení času na administrativu může obchodník věnovat efektivnějším činnostem, např. provádět analýzu zákazníků, vyhledávat zákazníky na internetu nebo se může věnovat jiným aktivitám, např. práci se smlouvami, práci s cenovými nabídkami, aj.

Propojenost denních činností v CRM IS:

Obchodník se zabývá těchto reportů na denní, týdenní a měsíční bázi.

Denní administrativní činnost obchodníka:

- ✓ Denní listy
- ✓ Denní KPI's
- ✓ Denní část týdenního reportu
- ✓ Denní tvorba cenových nabídek
- ✓ Smlouvy se zákazníky

Týdenní administrativní činnost obchodníka:

- ✓ Týdenní report
- ✓ Kalendář

- ✓ Systém plánování akvizic

Měsíční administrativní činnost obchodníka:

- ✓ Měsíční vyúčtování (výkaz služebních cest, výkaz práce, výkaz služebních nákladů)

Propojenost výkazů:

Aby bylo dosaženo okamžité propojenosti výkazů mezi obchodníkem a manažerem, je třeba vybavit obchodníky potřebnou technikou, např. zakoupením tabletů či jiných komunikačních médií, která budou kompatibilní se CRM IS.

Při splnění těchto požadavků bude možno denní listy nahradit přímým zadáváním informací o zákaznících do tabletu, a tím dojde také k automatickému uchování dat v CRM IS. Dalším efektem je skutečnost, že zákazník bude moci být ohodnocen, resp. bude určena úroveň jeho zájmu a bude možné stanovit další návštěvy obchodníka. U zákazníků s nízkým stupněm zájmu bude v IS-CRM zachována informace, že byla provedena návštěva. Tento údaj může následně sloužit pro další situaci, kdy by se v budoucnu v dané lokalitě pohyboval jiný obchodník, který tak bude mít k dispozici informaci o historicky vyvíjených aktivitách.

Denní KPI's budou automaticky převáděna do tabulky evidující indikátory ze zadaných dat z denních listů dle těchto pravidel:

Indikátory aktivity:

Počet celkových návštěv: dle nastavených hodnot bude automaticky naformátováno, jak si v daných oblastech aktivity obchodník vede. Kolik si například domluvil schůzek na další období. Pomocí semaforového systému může obchodník vidět, co vše v daný den v oblasti aktivity udělal.

U počtu kvalitních návštěv je také možnost vidět, jak efektivně získal obchodník osoby kompetentní k rozhodnutí o zakázce, jako jsou např. majitelé, jednatele, prokuristé, či osoby s právem k podpisu smlouvy.

Aplikace dále umožní měřit úspěšnost počtu celkového oslovení zákazníků k počtu jednání s kompetentní osobou. Výstup umožní zvýšení efektivnosti vyhledáním kompetentních osob.

Doporučený způsob hodnocení:

$$\frac{\text{Počet jednání s kompetentí osobou/den}}{\text{Počet celkových oslovených zákazníků/den}} * 100 [\%]$$

Vzorec číslo 1 – Vlastní zdroj.

Počet testovacích rohoží:

Obchodník má možnost bezplatně propůjčit testovací produkt zákazníkovi na omezený časový úsek proto, aby si mohl zákazník produkt vyzkoušet. V tomto případě lze nastavit parametry tak, aby bylo kvantifikováno kolik testů bylo následně úspěšných.

Doporučení způsob hodnocení:

$$\frac{\text{Počet testovaných produktů/měsíc}}{\text{Počet smluv}} * 100 [\%]$$

Vzorec číslo 2 – Vlastní zdroj.

Indikátory výsledků:

Do indikátorů výsledků spadá počet smluv za den a obrat dílčích smluv. U počtu smluv lze nastavit parametr, který přímo vypočítá hodnotu smlouvy a zadá informace do aplikace. Pro vyšší motivaci obchodníka je vhodné použít semaforový systém, aby obchodník mohl průběžně kontrolovat, jakých výsledků dosahuje.

V případě, že zákazník požaduje cenovou nabídku, je třeba, aby byla vytvořena automaticky tak, že obchodník pouze zadá požadované parametry, následně je odešle e-mailem do systému a bezprostředně obdrží verzi nabídky.

Týdenní report:

Bude automaticky vytvořen z denních aktivit obchodníka, a tím se zamezí možnosti vzniku rozdílu mezi součtem denních reportů a týdenního, k čemuž v současnosti dochází poměrně často.

Může také nastat situace, kdy zákazník nemá v daný moment čas na jednání nebo není kompetentní osoba přítomna. Pak lze automaticky nastavit termín schůzky v kalendáři pomocí dílčí aplikace. Toto sofistikované řešení může napomoci k lepší a promptní aktualizaci plánování kalendáře.

Měsíční report:

Měsíční vyúčtování bude také propojeno na systém GPS kontroly a tím se umožní automatické vygenerování reportu knihy jízd. Opět dojde k úspoře času obchodníka a zamezí se vzniku nepřesností, resp. rozdílům mezi vykázanými km a skutečností dle GPS. Pokud by v daný den obchodník nepracoval (pracovní neschopnosti, dovolené, atp.) automaticky dojde k zachycení této skutečnosti v systému. Aplikace by také měla umožnit zadání služebních nákladů do systému. Tento ucelený komplex bude generovat kompletní a objektivní podklady pro vyúčtování

Další využitelnost aplikací:

Pomocí tabletu lze také vyfotit dílčí prostory pro umístění testovacích rohoží, lépe prezentovat služby společnosti a použít vhodnější vizualizaci (včetně zachycení stavu „před a po“), což napomůže lepší cílenosti marketingových aktivit.

Online zobrazování aktivity pro manažera týmu:

Základní přínos CRM IS je v práci manažera, který bude informován online o aktivitách i jejich výsledcích u jednotlivých obchodníků a může na ně okamžitě reagovat konstruktivními doporučeními. Také získá informace o průběžných výsledcích dosahovaných týmem obchodníků.

Tato aplikace může také sloužit jako kontrolní mechanismus. Zadáváním dat obchodníků do systému si následně manažer může vyfiltrovat potřebné hodnoty a může být online informován o aktuální situaci a rizikových místech.

Finanční plán:

<i>Dílčí produkty a služby</i>	<i>Hodnota jednorázový obrat</i>
Nákup tabletů	70.000 Kč – 100.000 Kč
Vývoj CRM + aplikací	200.000 – 300.000 Kč
<i>Celkem optimistická varianta</i>	<i>270. 000 Kč</i>
<i>Celkem pesimistická varianta</i>	<i>400. 000 Kč</i>
<i>Pravidelné poplatky</i>	<i>Hodnota ročního obratu</i>
Poplatky mobilnímu operátorovi	94.000 Kč – 120.000 Kč
Pravidelné poplatky za provoz infrastruktury	24.000 Kč – 30.000 Kč
<i>Celkem optimistická varianta</i>	<i>118.000 Kč</i>
<i>Celkem pesimistická varianta</i>	<i>150.000 Kč</i>

Tabulka 17 Vlastní zdroj: Finanční plán zakoupení CRM IS pesimistická a optimistická varianta

Časový plán zavedení CRM IS:

<i>Dílčí kroky</i>	<i>Časový rozpočet</i>
Zadání základních parametrů	1 měsíc
Výběrové řízení	14 dní
Dílčí výběr dodavatele	14 dní
Vývoj aplikace - platba	2 měsíce
Provozní ověření	14 dní
Testovací provoz	14 dní
Úprava technického řešení	14 dní
Testovací a ověřovací provoz	1 týden
Uvedení do praxe	1 týden
Celkem	6 měsíců

Tabulka 18 Vlastní zdroj: Časový plán zavedení CRM IS do provozu

Přínosy:

Snížení časových nákladů na administrativní činnost. Při propočtu se na 7 – členný tým uspoří 150 pracovních hodin administrativy za měsíc, což při zvolené mzdě 200 Kč na hodinu činí za rok 360.000 Kč.

Dalším přínosem jsou oportunitní výnosy, které bude moci obchodník využít při časové úspoře, které můžeme kvantifikovat algoritmem. Tým uspoří 150 pracovních hodin při počtu 7 obchodníků. Převědeme-li tento počet pracovních hodin na dny, tj. 2, 67 pracovních dnů a víme, že nastavený plán činí 40.000 Kč v ročním obrátu smluv na den, pak dostaneme oportunitní výnos ve výši 107.143 Kč za měsíc, podrobněji vzorec níže.

*Denní plán tým * 2,67 uspořeného dne administrativou = 107.143 Kč/měsíc*
Vzorec číslo 3 – Vlastní zdroj.

Rizika projektu:

- ✓ Vývojové riziko
- ✓ Nákladové riziko
- ✓ Technické chyby
- ✓ Ztráta dat
- ✓ Datové chyby
- ✓ Ochrana dat
- ✓ Cílená ztráta – od interního uživatele

Návratnost investice:

Obě nákladové varianty dosahují návratnost až ve druhém roce, u optimistické varianty v měsíci dubnu a u pesimistické varianty v měsíci červnu, v dalších letech (bez jednorázového nákladu a po odečtu pravidelných poplatků) bude plynout z realizace roční výnos z investice 1.165.716,-- Kč u optimistické varianty, u pesimistické varianty bude roční výnos z investice 1.135.716,- Kč. Obě hodnoty jsou vyjádřeny v podrobněji v tabulkách číslo 19 a 20 a také na obrázcích číslo 18 a 19. Kromě přímého finančního přínosu dojde k potencionálním úsporám plynoucím ze včasné informovanosti manažera, další obtížně měřitelný přínos je v získávání nezkrácených pravidelných informací o nákladech na činnost jednotlivých obchodníků, v možnosti využití lepší

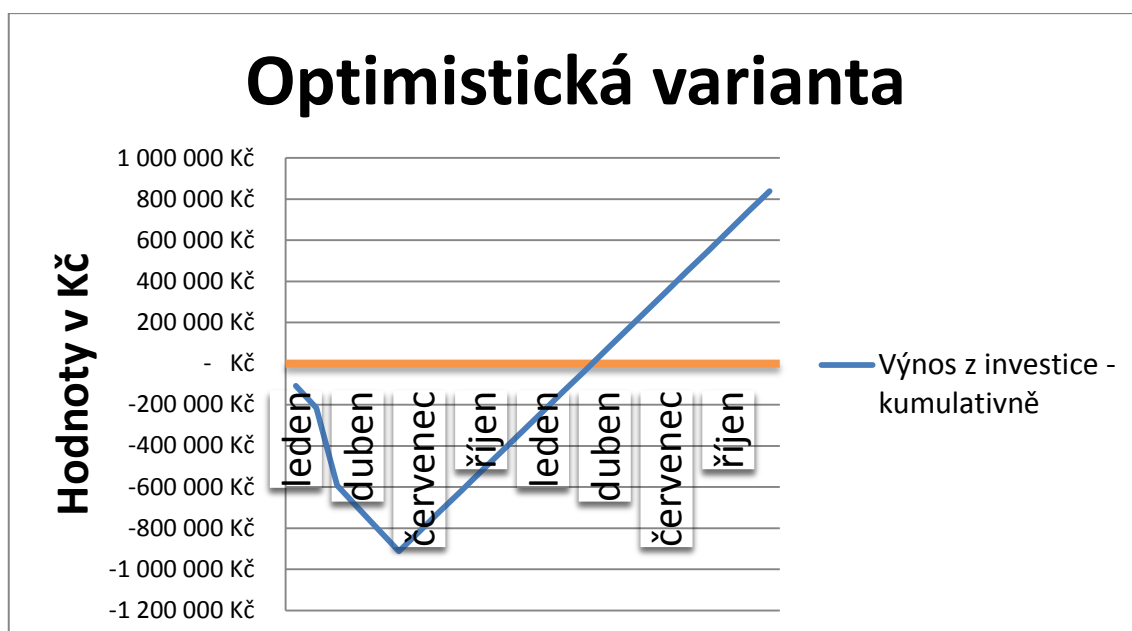
motivace jednotlivých obchodníků a ve zlepšení individuálního Time Managementu každého obchodníka.

	Optimistická varinta - výpočty				
	Měsíce	OV - pravidelné náklady	OV - jednorázové náklady	Oportunitní výnosy	Výnos z investice - kumulativně
1 rok	leden	- Kč		- 107 143 Kč	- 107 143 Kč
	únor	- Kč		- 107 143 Kč	- 214 286 Kč
	březen	- Kč	- 270 000 Kč	- 107 143 Kč	- 591 429 Kč
	duben	- Kč		- 107 143 Kč	- 698 572 Kč
	květen	- Kč		- 107 143 Kč	- 805 715 Kč
	červen	- Kč		- 107 143 Kč	- 912 858 Kč
	červenec	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 815 548 Kč
	srpen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 718 239 Kč
	září	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 620 929 Kč
	říjen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 523 619 Kč
	listopad	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 426 310 Kč
	prosinec	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 329 000 Kč
2 rok	leden	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 231 690 Kč
	únor	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 134 381 Kč
	březen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	- 37 071 Kč
	duben	- 9 833 Kč		107 143 Kč	60 239 Kč
	květen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	157 548 Kč
	červen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	254 858 Kč
	červenec	- 9 833 Kč		107 143 Kč	352 168 Kč
	srpen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	449 477 Kč
	září	- 9 833 Kč		107 143 Kč	546 787 Kč
	říjen	- 9 833 Kč		107 143 Kč	644 097 Kč
	listopad	- 9 833 Kč		107 143 Kč	741 406 Kč
	prosinec	- 9 833 Kč		107 143 Kč	838 716 Kč

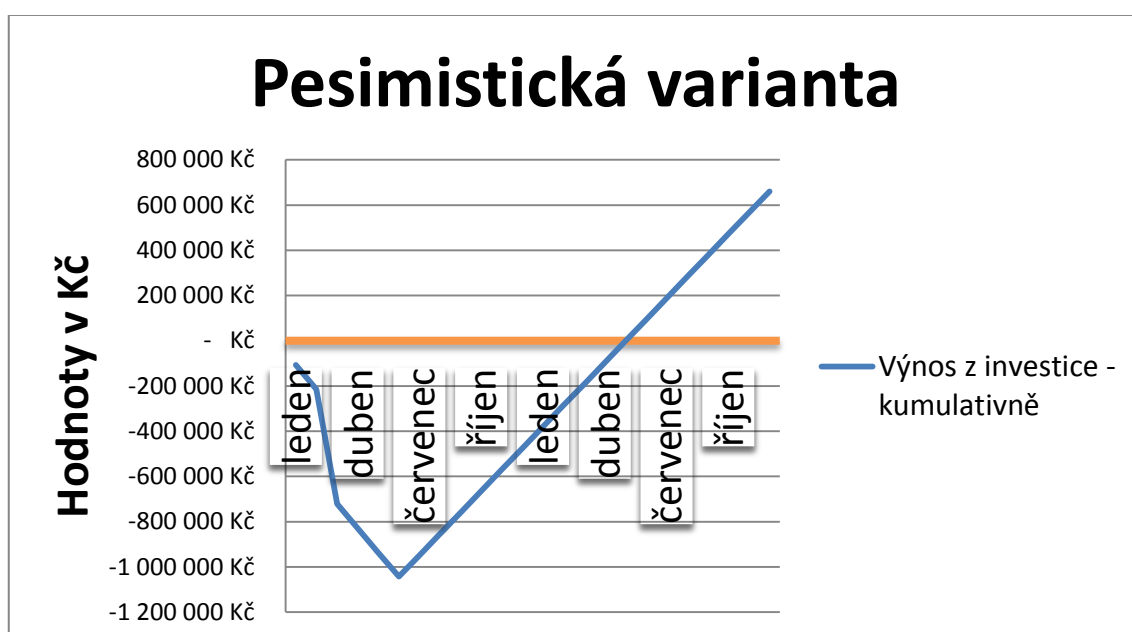
Tabulka 19 Vlastní zdroj: Optimistická varianta výpočty – dosažení návratnosti investice

	Pesimistická varinta - výpočty				
	Měsíce	OV - pravidelné náklady	OV - jednorázové náklady	Oportunitní výnosy	Výnos z investice - kumulativně
1 rok	leden	- Kč		- 107 143 Kč	- 107 143 Kč
	únor	- Kč		- 107 143 Kč	- 214 286 Kč
	březen	- Kč	- 400 000 Kč	- 107 143 Kč	- 721 429 Kč
	duben	- Kč		- 107 143 Kč	- 828 572 Kč
	květen	- Kč		- 107 143 Kč	- 935 715 Kč
	červen	- Kč		- 107 143 Kč	- 1 042 858 Kč
	červenec	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 948 215 Kč
	srpen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 853 572 Kč
	září	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 758 929 Kč
	říjen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 664 286 Kč
	listopad	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 569 643 Kč
	prosinec	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 475 000 Kč
2 rok	leden	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 380 357 Kč
	únor	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 285 714 Kč
	březen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 191 071 Kč
	duben	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 96 428 Kč
	květen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	- 1 785 Kč
	červen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	92 858 Kč
	červenec	- 12 500 Kč		107 143 Kč	187 501 Kč
	srpen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	282 144 Kč
	září	- 12 500 Kč		107 143 Kč	376 787 Kč
	říjen	- 12 500 Kč		107 143 Kč	471 430 Kč
	listopad	- 12 500 Kč		107 143 Kč	566 073 Kč
	prosinec	- 12 500 Kč		107 143 Kč	660 716 Kč

Tabulka 20 Vlastní zdroj: Optimistická varianta návratnosti investice



Obrázek 18 Vlastní zdroj: Optimistická varianta návratnosti investice



Obrázek 19 Vlastní zdroj: Pesimistická varianta návratnosti investice

5.5 Návrhy a doporučení při reportu středního managementu TOP managementu

Manažerovi týmu chybí informace pro porady a údaje pro zvýšení motivaci obchodníků. Tento nedostatek eliminuje doporučený report obsahující reálné informace o aktuálním stavu plnění plánu včetně grafické vizualizace. Pro účely porad a motivace není vhodné poukazovat na rozpočet, který byl v předchozím roce schválen vedením společnosti, protože dílčí obchodníci nemohou za personální obsazenost týmu, za tu odpovídá pouze vedoucí týmu. „Pevný rozpočet“ může být vyšší oproti aktuálnímu stavu a počtu obchodníků, může mít tedy demotivující charakter pro obchodníky a může snižovat reálný stav skutečnosti.

Report doporučuji rozšířit o:

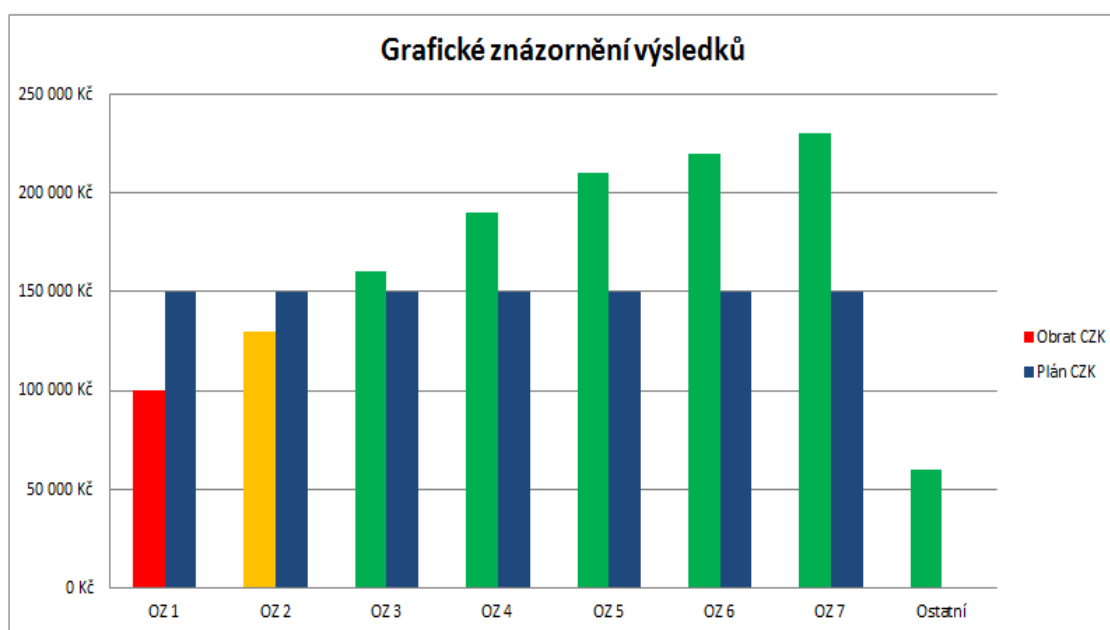
- ✓ Obchodníka
- ✓ Obrat nových smluv
- ✓ Obrat existujících navýšených smluv
- ✓ Ponižené smlouvy
- ✓ O celkový obrat v CZK a EUR
- ✓ O dílčí měsíční plán v CZK a EUR
- ✓ Procentuální plnění za dané období
- ✓ O sumu všech hodnot za tým
- ✓ O sumu obratu, který je nesplněn
- ✓ O sumu obratu, kde nejsou splněny všechny požadavky na uznání
- ✓ Výsledné plnění za tým

V tabulce číslo 19 a na obrázku číslo 20 je nastaven semaforový systém pro lepší přehled výsledků.

Výsledky - aktuální počet OZ - fixní kurz CZK/EUR										
OZ	Nové smlouvy	Navyšované smlouvy	Zrušené smlouvy	Obrat CZK	Obrat EUR	Plán CZK	Plán EUR	Splněno	Zbývá v CZK	Zbývá v EUR
OZ 1	100 000 Kč	10 000 Kč	-10 000 Kč	100 000 Kč	3 885 €	150 000 Kč	5 828 €	67%	- 50 000 Kč	- 1 943 €
OZ 2	120 000 Kč	20 000 Kč	-10 000 Kč	130 000 Kč	5 051 €	150 000 Kč	5 828 €	87%	- 20 000 Kč	- 777 €
OZ 3	140 000 Kč	30 000 Kč	-10 000 Kč	160 000 Kč	6 216 €	150 000 Kč	5 828 €	107%	10 000 Kč	389 €
OZ 4	160 000 Kč	40 000 Kč	-10 000 Kč	190 000 Kč	7 382 €	150 000 Kč	5 828 €	127%	40 000 Kč	1 554 €
OZ 5	180 000 Kč	40 000 Kč	-10 000 Kč	210 000 Kč	8 159 €	150 000 Kč	5 828 €	140%	60 000 Kč	2 331 €
OZ 6	200 000 Kč	30 000 Kč	-10 000 Kč	220 000 Kč	8 547 €	150 000 Kč	5 828 €	147%	70 000 Kč	2 720 €
OZ 7	220 000 Kč	20 000 Kč	-10 000 Kč	230 000 Kč	8 936 €	150 000 Kč	5 828 €	153%	80 000 Kč	3 108 €
Ostatní	50 000 Kč	10 000 Kč		60 000 Kč						
Celkem	1 170 000 Kč	200 000 Kč	-70 000 Kč	1 300 000 Kč	48 174 €	1 050 000 Kč	40 793 €	124%	190 000 Kč	7 382 €

Tabulka 21 Plnění aktuálního počtu obchodníků v daném týmu vůči reálnému plánu¹¹¹

Tabulku je také možno rozšířit o grafické znázornění vybraných hodnot z předchozí tabulky. Modré sloupce v grafu evidují daný aktuální plán, zelené sloupce evidují aktuální plnění týmu.



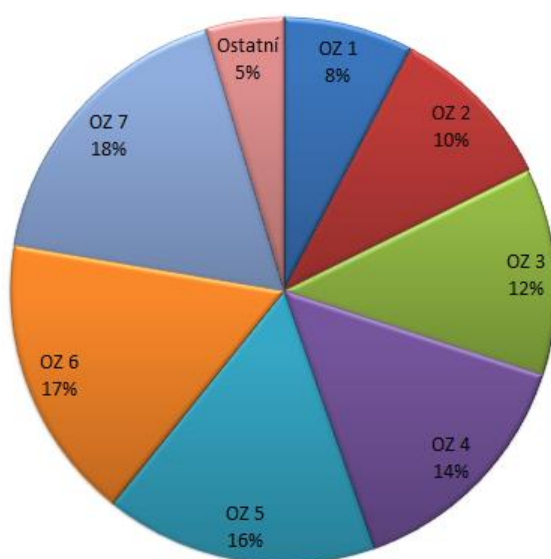
Obrázek 20 Grafické znázornění plnění plánu jednotlivců za dané období¹¹²

Systém CRM IS umožňuje pro vizualizaci využít dalších grafů, např. pro individuální hodnocení podílu výsledků jednotlivců na plnění plánu, což je zároveň jeden z možných způsobů zvýšení motivace obchodníků.

¹¹¹ Vlastní zdroj.

¹¹² Tamtéž.

Grafické znázornění výsledků



Obrázek 21 Grafické znázornění plnění výsledků¹¹³


Další report člení přehled uzavřených smluv obchodníků. Tento report se týká pouze smluv na „logo rohože“, jsou to smlouvy již podepsané, ale dosud není schválen grafický návrh. Z toho vyplývá, že rohože nejsou ještě zadány do výroby. Pokud by se tento report neprovedl, firma by vyplatila obchodníkovi bonus, ale nefakturovala by zákazníkovi.

Je vhodné odlišovat plán počtu obchodníků, který se nastavil v předchozím roce s plánem aktuálního počtu obchodníků v týmu. Je nutné operativně aktualizovat nejen počet, ale i jména obchodníků nejen pro účely srovnávání, ale i pro individuální motivaci obchodníků a celkový reálný obecný přehled.

Kvartální report/aktuální počet obchodních zástupců:

Tento report zachytí vývoj výsledků v kvartálním plnění vůči aktuálnímu počtu obchodníků v týmu nikoliv vůči rozpočtu. Vývoj je znázorněn i graficky na obrázku číslo 22. Informace z něj slouží k další motivaci na kvartální bázi a je možno sledovat delší časový úsek. Umožní nalezení rezerv a může být podkladem pro motivaci týmu.

¹¹³ Tamtéž.

Aktuální počet OZ vs. Budget									
Kvartál	Plán 1	Plán 2	Plán 3						
OZ 1	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 2	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 3	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 4	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 5	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 6	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
OZ 7	150 000 Kč	160 000 Kč	170 000 Kč						
	Plán 1	Plán 2	Plán 3						
plán	1 050 000 Kč	1 120 000 Kč	1 020 000 Kč						
splněno	1 300 000 Kč	1 000 000 Kč	700 000 Kč						
%	124%	89%	69%						
Aktuální počet									
Plán 1,2,3	3 190 000 Kč								
Splněno	3 000 000 Kč								
%	94%								

Budget			
	Plán budget 1	Plán budget 2	Plán budget 3
plán	1 300 000 Kč	1 200 000 Kč	1 100 000 Kč
splněno	1 300 000 Kč	1 000 000 Kč	700 000 Kč
%	100%	83%	64%
Budget			
Plán 1,2,3	3 600 000 Kč		
Splněno	3 000 000 Kč		
%	83%		

5.7 Návrhy a doporučení z oblasti výzkumu

V této části návrhů jsou shrnuty poznatky z oblasti provedeného výzkumu s tím, že výzkum je nutno minimálně jednou ročně provést. V případě nestandardních výsledků výzkum opakovat častěji.

Výsledky výzkumu zachycují zejména tyto skutečnosti:

- ✓ Dobrá zpětná vazba k reportům ze strany zaměstnanců
- ✓ Správná identifikace nástrojů na vzdělání
- ✓ Entusiasmus zaměstnanců k testování jejich dovedností, motivace
- ✓ Rozvoj tvrdých dovedností zaměstnanců, formy školení
- ✓ Investice do vybavení zaměstnanců
- ✓ Systematické hodnocení a motivace zaměstnanců
- ✓ Snížit časovou náročnost reportů
- ✓ Školení i v jiných odděleních společnosti
- ✓ Inovační změny
- ✓ Nalézt vhodný CRM IS a ověřovat, zda vyhovuje potřebám a doplňovat jej podle identifikovaných potřeb jak ze strany obchodníků, tak ze strany manažera
- ✓ Pravidelně aktualizovat vybavení Microsoft Office
- ✓ Zvýšení produktivity práce a snížení časových nákladů
- ✓ Lepší forma nabídek, získání většího počtu zákazníků
- ✓ Snížení stereotypu a únavy zákazníků
- ✓ Vyšší konkurenční výhoda při tendrech
- ✓ Snížení nákladů na personální oblast

5.8 Návrhy a doporučení z oblasti provozního reportu

Úpravy provozního reportu umožní zejména:

- ✓ Monitoring průměrné ceny pohonných hmot
- ✓ Lokalizaci čerpacích stanic (nejlevnější vs. nejdražší cena PHM)
- ✓ Může také měřit, jak dlouho zaměstnanec tráví čas ve vozidle (produktivita práce).

Dle reportu z GPS a mzdového oddělení lze také monitorovat kolik stráví zaměstnanec (obchodník) času ve vozidle. Lze tak racionálně odhadovat, jak čas strávený ve vozidle může ovlivnit výsledky plnění plánu.

Počet pracovních hodin v daném měsíci	Plán za měsíc/obchodník	Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc
Příklad: 160 pracovních hodin/měsíc	Příklad: 100.000 Kč/měsíční plán	Příklad: 60 hodin/měsíc

Tabulka 22 Vlastní zdroj: podklady pro výpočet efektivně tráveného času u zákazníků

$$\frac{\text{Plán za měsíc/obchodník}}{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci}} = 625,-- \text{ Kč/suma plánu obchodníka za hodinu}$$

Vzorec číslo 4 – Vlastní zdroj.

Při teoreticky plném využití pracovních hodin za daný měsíc (160 pracovních hodin) bude obchodník s největší pravděpodobností efektivní.

$$\frac{\text{Plán za měsíc/obchodník}}{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci} - \text{Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc}} = 1000,-- \text{ Kč}$$

Vzorec číslo 5 – Vlastní zdroj.

Pokud ale stráví 60 pracovních hodin ve vozidle, zvýší se jeho plán na 1000,-- Kč za pracovní hodinu.

$$\frac{\text{Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc}}{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci}} * 100 = 37,5 [\%]$$

Vzorec číslo 6 – Vlastní zdroj.

Pokud obchodník bude dle stanovených hodnot trávit v daný měsíc 60 pracovních hodin ve vozidle, sníží se mu teoreticky o 37,5% pravděpodobnost dosažení požadovaného plánu.

Počet pracovních hodin v daném měsíci	Plán za měsíc/obchodník	Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc
Příklad: 160 pracovních hodin/měsíc	Příklad: 100.000 Kč/měsíční plán	Příklad: 30 hodin/měsíc

Tabulka 23 Vlastní zdroj: podklady pro výpočet efektivně stráveného času u zákazníků

$$\frac{\text{Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc}}{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci}} * 100 = 18,75 [\%]$$

Vzorec číslo 7 – Vlastní zdroj.

$$\frac{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci} - \text{Počet hodin strávených ve vozidle za měsíc}}{\text{Počet pracovních hodin v daném měsíci}} * 100 = 81,25$$

[%]

Vzorec číslo 8 – Vlastní zdroj.

Pokud obchodník sníží čas strávený ve vozidle na 30 pracovních hodin za daný měsíc, zvýší se jeho pravděpodobnost vyšší efektivity o 18,75%, tedy celková teoretická pravděpodobnost splnění plánu bude 81,25%.

Zavedení reportu umožní:

- ✓ Efektivní plánování a organizování dne
- ✓ Minimalizování přejezdů ve vozidle
- ✓ Nalezení vhodného parkování v centrech větších měst – tím dojde i k úspoře výdajů za parkovné
- ✓ Snížení opotřebení vozidla
- ✓ Systematické oslovování zákazníků v dílčích lokalitách

5.9 Návrhy a doporučení z oblasti reportu mezd

Report je třeba doplnit o:

- ✓ Počet dnů nemoci jednotlivého zaměstnance (pro další období)
- ✓ Průměrnou výši prémie jednotlivého zaměstnance (nastavení motivační složky v dalším období)
- ✓ Průměrný počet odpracovaných dnů zaměstnanců pro rozpočet v následujícím období
- ✓ Průměrný počet dnů, kdy zaměstnanec nepracoval – z různých důvodů

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou systému reportování. Toto téma jsem si vybral proto, že se mu intenzivně věnuji ve své profesní praxi a také proto, že se význam reportingu neustále zvyšuje.

Východiskem pro zpracování práce bylo nastudování teorie o reportingu a jednotlivých metod, obecných i speciálních (SLEPTE, SMART a SWOT analýzy).

V analytické části práce byla provedena řada analýz, z nichž vyplynuly nedostatky v oblasti reportingu ve společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o.

Výstupem teoretických poznatků i provedených analýz byla formulace návrhů a doporučení na zlepšení systému reportů v oblasti Time Managementu, v reportu obchodníka střednímu manažerovi, v reportu klíčového obchodníka střednímu manažerovi, doporučení zavedení Customers Relationship Management IS včetně ekonomického zhodnocení, návrhy na změny reportu středního managementu TOP managementu, doporučení na zavedení změny reportu v oběhu kusů textilií, doplnění provozního reportu o řadu ukazatelů autorem navržených a doporučení reportu mezd.

Realizace navrhovaných doporučení jednoznačnělepší hodnocení stávajících procesů tím, že budou k dispozici dílčí i kumulované informace, jejichž pravdivost bude křížově kontrolována systémem CRM IS. Tím se sníží chybovost reportu, bude dosaženo okamžitého získání potřebných informací a následné bezprostřední reakce jak obchodníka, tak středního managementu. Tím byly cíle práce splněny.

Seznam použité literatury

ACMARK s.r.o.: *Reporting*. (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.sugarcrm-hosting.cz/sugarcrm/reporting>

BERENDSEN TEXTIL SERVIS S.R.O.: *O nás*. 2014 (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.berendsen.cz/cs/o-nas>

CREATIVE COMMONS.: *Citáty* (online), 2007 – 2013 (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: [www://citaty.net/autori/vaclav-havel/](http://www.citaty.net/autori/vaclav-havel/)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.: *Počty žáků a studentů*. 2014, (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>

DRUCKER, Peter F. *Managing in turbulent times*. New ed., 1st paperback ed. Překlad Daniel Helekal. Oxford: Butterworth Heinemann, c2010, xxix, 352 p. ISBN 978-075-0617-031.

DRUCKER, Peter F. *The frontiers of management*. Překlad Daniel Helekal. Boston: Harvard Business Review Press, c2010, 236 p. ISBN 14-221-3157-2.

GÁLA, Libor, BUCHALCEVOVÁ, Alena, JANDOŠ, Jaroslav. *Podniková architektura: practical machine learning tools and techniques*. 1. vyd. Řepín - Živonín: Tomáš Bruckner, 2012, 222 s. Morgan Kaufman series in data management systems. ISBN 978-809-0466-166.

GOOGLE.COM.: *Obrázek strategie SWOT analýzy, Hálek.info*. (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.google.cz/search?q=strategie+swot>

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: C.H. Beck, 2010, 325 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, KRÁL, Petr, ŘEHÁK, David. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2007, 223 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr, ŘEHÁK, David. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 325 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-3541-2

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, JANDOŠ, Jaroslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. Akademická řada. ISBN 80-717-9453-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *ABZ Slovník cizích slov*. (online), 2005-2014 (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: www.slovník-cizich-slov.abz.cz.

MANAGEMENTMANIA.: *Rozpočet budget*. 2011 – 2013, (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpocet-budget>

MCCORMICK, Blaine. *Ben Franklin's 12 rules of management: a definitive code for managerial success*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Irvine, CA: Pearson/Prentice Hall Business, 2001, 236 p. Management (Grada). ISBN 978-027-3695-165.

MIBCON a.s.: *Reporting a analýzy* (online), 2010 (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.mibcon.cz/cs/co-delame/epm/reporting-a-analyzy>

MOIS s.r.o.: *Systém pro obchodního zástupce*. (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: http://www.mois.cz/Portals/0/Soubory/datasheet_oSys.pdf

NOVOTNÝ, Ota. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 254 s. ISBN 80-247-1094-3.

PLEVNÝ, Miroslav, ŽIŽKA, Miroslav. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 296 s. ISBN 978-80-7043-933-3.

PODNIKIKÁTOR.CZ.: *Analýza vnějšího okolí podniku SLEPTE*. 2012 (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analýza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

O2.: *Car control*. (online), cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <https://carcontrol.cz.o2.com/ssl/kniha/Uvod.aspx>

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2008, xxix, 352 p. ISBN 978-80-247-2400-3.

SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 170 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3456-9.

TEMPLAR, Richard. *The rules of management: a definitive code for managerial success*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. New York: Pearson/Prentice Hall Business, 2005, 170 s. Management (Grada). ISBN 978-027-3695-165.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 135 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

WIKIPEDIE.: *Controlling*. (online), (cit. leden – květen, 2014). Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>

WITTEN, I, Eibe FRANK a Mark A HALL. *Data mining: practical machine learning tools and techniques*. 3rd ed. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2011, xxxiii, 629 s. ISBN 978-0-12-374856-0.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři pilíře Business Intelligence

Obrázek 2 Aplikační architektura Business Intelligence

Obrázek 3 Úroveň uzavřeného cyklu plánování

Obrázek 4 Grafické znázornění strmé organizační struktury

Obrázek 5 Grafické znázornění ploché organizační struktury

Obrázek 6 Obrázek strategie v rámci SWOT analýzy

Obrázek 7 Vývoj obratu společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. v mil. Kč

Obrázek 8 Vizualizace produktů v oblasti pronájmu rohoží

Obrázek 9 Certifikáty ISO a ČSN EN

Obrázek 10 Seznam referenčních zákazníků společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. v České republice

Obrázek 11 Seznam referenčních zákazníků společnosti Berendsen Textil Servis s.r.o. na Slovensku

Obrázek 12 Zdroj veřejné databáze ČSÚ – počty žáků a studentů

Obrázek 13 Vlastní zdroj - vizualizace odpovědí zaměstnanců

Obrázek 14 Vlastní zdroj - vizualizace odpovědí nových zaměstnanců

Obrázek 15 Vlastní zdroj - grafické schéma zasílání KPI's v termínu

Obrázek 16 Vlastní zdroj - grafické schéma zasílání týdenní reportu

Obrázek 17 Vlastní zdroj - grafické znázornění Mapy rizik

Obrázek 18 Vlastní zdroj: Optimistická varianta návratnosti investice

Obrázek 19 Vlastní zdroj: Pesimistická varianta návratnosti investice

Obrázek 20 Grafické znázornění plnění plánu jednotlivců za dané období

Obrázek 21 Grafické znázornění plnění výsledků

Obrázek 22 Vlastní zdroj - kvartální report/aktuální počet obchodníků vs. Budget

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vlastní zdroj struktury obecného reportu

Tabulka 2 Soubor činností obchodního reportu pro obchodního zástupce

Tabulka 3 Vlastní tvorba - tabulka rozdělení SWOT analýzy

Tabulka 4 Vlastní zdroj - SWOT analýza

Tabulka 5 Vlastní zdroj: Dotazník pro účely výzkumu pro zaměstnance

Tabulka 6 Vlastní zdroj - finální hodnocení znalostního testu při výzkumu

Tabulka 7 Vlastní zdroj - Stupnice hodnocení zaměstnanců

Tabulka 8 Vlastní zdroj - hodnotící tabulka při výzkumu

Tabulka 9 Vlastní zdroj - odpovědi uchazečů na otázky při výzkumu

Tabulka 10 Vlastní zdroj - finální hodnocení znalostního testu

Tabulka 11 Vlastní zdroj - zasílání reportů KPI's v termínech

Tabulka 12 Vlastní zdroj - zasílání týdenní reportu

Tabulka 13 Vlastní zdroj - sebehodnocení a porovnání kvality tvrdých dovedností

Tabulka 14 Vlastní zdroj - tabulka mapy rizik

Tabulka 15 Vlastní zdroj - Mapa rizik

Tabulka 16 Vlastní zdroj - SWOT analýza po výzkumných procesech

Tabulka 17 Vlastní zdroj: Finanční plán zakoupení CRM IS pesimistická a optimistická varianta

Tabulka 18 Vlastní zdroj: Časový plán zavedení CRM IS do provozu

Tabulka 19 Vlastní zdroj: Optimistická varianta výpočty – dosažení návratnosti investice

Tabulka 20 Vlastní zdroj: Optimistická varianta návratnosti investice

Tabulka 21 Plnění aktuálního počtu obchodníků v daném týmu vůči reálnému plánu

Tabulka 22 Vlastní zdroj: podklady pro výpočet efektivně tráveného času u zákazníků

Tabulka 23 Vlastní zdroj: podklady pro výpočet efektivně tráveného času u zákazníků